

Leitung und Führung

Dokumentation des Workshops

„Leitung und Führung in der Kirche –
Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld“
(Berlin Schwanenwerder, 17.-19. Oktober 2008)

KIRCHE IM AUFBRUCH



Evangelische Kirche
in Deutschland

In Szene gesetzt: Leitung und Führung



Aus dem Inhalt:

EKD-Workshop »Leitung und Führung in der Kirche - Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld«, Berlin, 17.-19.10.2008

▶ Jan von Campenhausen: »Zur Dokumentation der Tagung«	4
▶ Thies Gundlach: »Einführung«	5
▶ Tagungsprogramm	7

Wo liegt das Problem? Öffnung des Fragehorizonts

▶ Peter Barrenstein: »Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld«	8
▶ Interne Analyse aus unterschiedlichen Perspektiven	
▶ Gerd Bauz: »Organisationsentwicklung«	13
▶ Armin Felten: »Coaching«	17
▶ Günter Wasserberg: »Theologische Kompetenz«	19
▶ Susanne Breit-Keßler: »Geistliche Führung und Leitung«	21
▶ Udo Krolzik: »Führungsstruktur und -kultur«	23

Geistliche Impulse

▶ Klaus-Dieter K. Kottnik: »Abendsegen«	29
▶ Dirk Purz: »Morgenandacht«	30

Wie machen es andere? Anregungen und Fragen

▶ Externe Aspekte vorgetragen von:	
▶ Martin Rieger, Bertelsmann-Stiftung	32
▶ Heinrich Kahmeyer, ehemals Thyssen-Krupp AG	40
▶ Clemens Graf von Waldburg, Deutsches Rote Kreuz	42

Beobachtungen und Notizen aus der Gruppenarbeit

- ▶ »Impulse aus den Kleingruppen« 44

- ▶ Oliver Chr. Will:
»Drei Beobachtungen zur Führungskultur« 45

- ▶ Peer-Detlev Schladebusch:
»Probleme – Hintergründe – Lösungswege« 46

Erste Ergebnissicherung

- ▶ Barbara Bauer:
»Fünf Thesen zu Perspektiven des Reformprozesses« 48

- ▶ Thies Gundlach und Thorsten Latzel:
»Ergebnissicherung« 50

Anhang

- ▶ Referentinnen und Referenten 53

Zur Dokumentation der Tagung

»Leitung und Führung auf allen kirchlichen Ebenen« ist ein Schwerpunkt im Reformprozess. Darin spiegelt sich das verbreitete Empfinden in der evangelischen Kirche wieder, dass diese Bereiche noch nicht optimal aufgestellt sind.

Um dieses Thema im Austausch mit Menschen in Leitungs- und Führungsverantwortung qualifiziert aufzunehmen und weiterzubearbeiten, hat der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland in Zusammenarbeit mit der Führungsakademie für Kirche und Diakonie zu einem Workshop »Leitung und Führung« 17. – 19. Oktober 2008 in Evangelische Bildungsstätte auf Schwanenwerder, Berlin eingeladen.

Aufgrund der Einschätzung, dass das Leitungs- und Führungsproblem in der evangelischen Kirche eher gefühlt als erkannt ist, und dass noch nicht hinreichend klar vor Augen steht, auf welche Herausforderungen eigentlich mit einer Reform des Führungs- und Leitungshandelns reagiert werden soll, zielte der Workshop auf eine eingehende Analyse des Problemfeldes.

Dazu wurde zunächst eine kritische Selbstwahrnehmung kirchlicher Leitung und Führung entwickelt. In einem zweiten Schritt wurde – im Sinne eines »Lernens von anderen« – der Blick auf Organisation von Führung und die Gestaltung von Strategieprozessen in anderen gesellschaftlichen Bereichen (Kultur, NGO, Wirtschaft u.a.) gerichtet.

Der Ihnen vorliegende epd-Band dokumentiert die Beiträge des Workshops.

Jan von Campenhausen

Einführung

Von Oberkirchenrat Dr. Thies Gundlach, Leiter der Abteilung

»Kirchliche Handlungsfelder« im Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland

I.

Der ganze Workshop ist aus der These entstanden, dass der wichtigste Reformbeitrag zum Themenfeld Leitung und Führung »in einer präzisen Diagnostik« bestehe! Wir alle können vermutlich irgendwie von einem »gefühlten Leitungsdefizit« in der Kirche sprechen und jede/r wird Geschichten aus dem ganz normalen Leitungschaos seiner/ihrer Kirche erzählen können, aber eine klare Vorstellung haben wir meist nicht. Deswegen ist der Aufschlag so wichtig: Dr. Peter Barrenstein, Mitglied der EKD-Synode, der Steuerungsgruppe für den Reformprozess und Mitautor des Impulspapier, aber vor allem langjähriger leitender Mitarbeiter bei McKinsey Deutschland, wird in seinem Impulsreferat Kategorien und Analyseinstrumente entfalten, die uns in die Lage versetzen, die notwendigen Präzisierungen wahrzunehmen.

Aber natürlich hat der Reformprozess das Thema Führen und Leiten nicht neu erfunden; es haben sich immer schon Menschen Gedanken darüber gemacht, wie bei uns in der Kirche geführt wird bzw. wie geführt werden sollte; der normative und der deskriptive Aspekt gehen nicht selten ineinander über. Deswegen freuen wir uns ganz besonders, dass wir fünf Stimmen aus unserer Kirche hören, die Aspekte des Führungsproblems in der Kirche ansprechen. Sie sprechen aus sehr unterschiedlichen Erfahrungsräumen heraus: Von den detaillierten Beratungsprozessen der Gemeinden und Regionen bis zur Begleitung Einzelner, von der Perspektive der Fort- und Weiterbildung bis zur Frage nach einem geistlichen Leitungsbegriff und den Aufgaben einer Führungsakademie für Kirche und Diakonie. Wir haben diesen Durchgang »interne Analyse« genannt, weil wir uns erst einmal unter uns über die Sachverhalte verständigen wollten.

II.

Im 2. Teil wollen wir von anderen lernen. Denn es gilt wohl: Ohne Führung kommt keine Organisation durch ernsthafte Umstrukturierungsphasen; schwächere Leitung – so heißt meine Erfahrung – erkennt man daran, dass alles immer ganz gerecht zugeht, dass niemandem etwas Besonde-

res zugemutet wird und dass das »Gießkannenprinzip« gilt. Starke Führung erkennt man daran, dass nicht nur gleichmäßig restrukturiert und fair Kosten gespart werden, sondern dass Visionen verfolgt, Ziele verabredet und Ideen umgesetzt werden. Der Trouble ist allerdings ungleich größer, weil so ein Vorgehen keineswegs immer für alle Beteiligten gleich gerecht sein kann. Aus diesen Erfahrungen heraus interessieren mich Antworten auf drei Grundfragen:

- a) Stimmt es, dass es bei guter Führung keine Diskrepanz zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortlichkeit gibt? Wie aber wird dann das Verhältnis zwischen gremial-partizipativer und personal-zurechenbarer Verantwortung klar erkennbar und gut ausgegogen gestaltet?
- b) Stimmt der Grundsatz, den mir meine Mitarbeiter/innen etwas mahnend zum Geburtstag schenkten: »Das Setzen kultureller Maßstäbe ist Chefsache«! Wie kann man offen und fair auch über die Person und ihren Führungsstil sprechen, obwohl dies natürlich allen Beteiligten Angst macht, weil »Kopfnoten« nicht immer charmant sind?
- c) Was leistet gelingende Führung im Unterschied zu einer missglückten Führung? Worin besteht der Gewinn guter Leitung? Ich habe mal gelesen, dass in einem Unternehmen 15 – 20 Prozent des Erfolges am Markt die gute Führung ausmacht. Aber wie erkennt man gute Führung in einer Non-profit-Organisation? Ist gute Kirchenleitung dort, wo 15 Prozent mehr Gottesdienstbesuch, Wiedereintritt oder Spendenaufkommen nachzuweisen ist?

Mit diesen Fragen wenden wir uns an Vertreter anderer, mit der Kirche aber vergleichbarer Institutionen bzw. Organisationen und werden sehr genau mitschreiben, weil wir lernen wollen, was es zu lernen gibt. Denn nach einer intensiven Gruppenarbeitsphase wird es eine Podiumsdebatte geben, in der wir alle zusammen mit den Referenten und dem Vorsitzenden des Rates der EKD diese und andere Fragen bearbeiten können.

III.

Am Sonntag soll es dann nach dem Gottesdienst, den der Generalsuperintendent von Berlin, Ralf Meister, mit uns feiern wird, den gemeinsamen Versuch geben, den – wie hieß es früher immer so schön – »Lernerfolg zu protokollieren«. Was können wir für unsere Kirche aus den eigenen Einsichten und fremden Ansichten lernen, was sollten wir übernehmen und wovon sollten wir

lieber die Finger lassen. Denn natürlich, am Ende muss in allen diesen Leitungs- und Führungsdimensionen die Frage beantwortbar sein, ob und wenn welche Form des »geistlich Leitens« es geben kann. (Denn dieses Stichwort darf nicht so etwas wie »Kunst am Bau« sein, also irgendeine nichtssagende Plastik an der Außenwand, damit man die Auflagen erfüllt hat.) 

Tagungsprogramm

Freitag, 17. Oktober 2008

18.00 Uhr

Begrüßung
Thomas Begrich

Einführung in den Workshop
Thies Gundlach

»Wo liegt das Problem?« Öffnung des Fragehorizontes

18.10 Uhr **Impulsreferat**
»Leitung und Führung«
Peter Barrenstein

20.15 Uhr **Interne Analyse**
Statements und Podium
Leitfrage: »In meinen Augen ist das
Führungsproblem der Evangeli-
schen Kirche ...«

1. Gerd Bauz (Organisationsent-
wicklung)
2. Armin Felten (Coaching)
3. Günter Wasserberg (Theologische
Kompetenz)
4. Susanne Breit-Keßler (geistlich
Leiten)
5. Udo Krolzig (Führungsstruktur
und- kultur)

21.45 Uhr **Abendsegen**
Klaus-Dieter Kottnik

Samstag, 18. Oktober 2008

08.45 Uhr **Morgenandacht**
Dirk Purz

»Wie machen es andere?« Anregungen und Anfragen

09.00 Uhr **Externe Aspekte**

Vortrag und Diskussion
Leitfragen zu Führungsorganisation
und Strategieentscheidung:
»So machen wir es...«
»Wenn ich in der Kirche Verantwor-
tung hätte, würde ich ...«

1. Martin Rieger (Bertelsmann)
2. Heinrich Kahmeyer
(ehemals ThyssenKrupp AG)
3. Erich Thies
(Kultusministerkonferenz)
4. Clemens Graf von Waldburg-Zeil
(DRK)

14.00 Uhr **Gruppenarbeit**
(mit dem Ziel 3 Reaktionen aus
jeder Gruppe)
Moderation

16.00 Uhr **Podium**
Stimmt die Analyse?
Wolfgang Huber mit:
Heinrich Kahmeyer, Erich Thies,
Martin Rieger, Clemens Graf von
Waldburg-Zeil

19.00 Uhr **Mit anderen Augen**

Sonntag, 19. Oktober 2008

09.00 Uhr **Gottesdienst**
Ralf Meister

»Was heißt das für die Kirche?« Perspektiven für den Reformprozess

10.00 Uhr **Input**
»Was mir klar geworden ist...«
Barbara Bauer
Udo Krolzig

Debatte im Plenum

12.00 Uhr **Schlusswort / Reisesegen**
Thomas Begrich
Thies Gundlach

Wo liegt das Problem? Öffnung des Fragehorizonts

Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld

Von Peter Barrenstein

Das Impulsreferat öffnet den Problemhorizont und stellt sich folgender Agenda:

1. Ziele und Gestaltungsbereiche von Leitung und Führung
2. Ausprägungen und wahrgenommene Stärken/Schwächen in der evangelischen Kirche
3. Fragestellungen/Verbesserungsansätze nach Gestaltungsbereichen
4. Abschließende Überlegungen zum Verbesserungsweg

1. Ziele und Gestaltungsbereiche von Leitung und Führung

Zum Beginn wird das Ziel von Leitung und Führung in der Kirche wie folgt definiert:

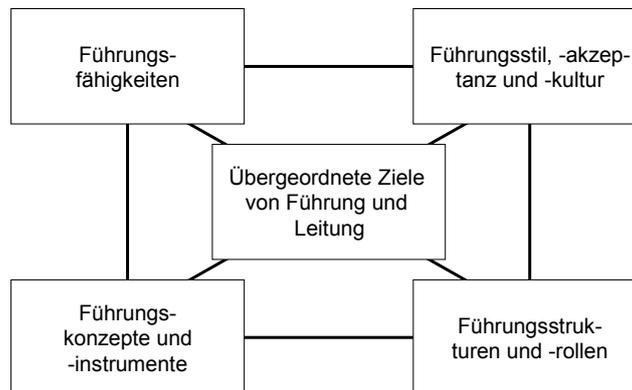
Beständige Ausrichtung der EKD, ihrer Glieder und Mitarbeiter auf einen klar formulierten Auftrag bei paralleler, kontinuierlicher und maximaler Erschließung der Leistungs- und Begabungspotenziale aller betroffenen Mitarbeiter/-innen.

Da es um Leitung und Führung in der Kirche geht, muss zwischen »Geistlicher Führung« und »Weltlicher Führung« unterschieden werden. Der Fokus der Präsentation liegt auf der »Weltlichen Führung«. Leitung und Führung werden dabei nicht differenziert betrachtet.

Fünf zusammenhängende Einzelbereiche bestimmen im Folgenden die Diskussion zielgerichteter Führungssystematik:

footer:MVA-040216-505-20081002-VMS7-v6

KONZEPT



2. Ausprägungen und wahrgenommene Stärken/Schwächen in der evangelischen Kirche

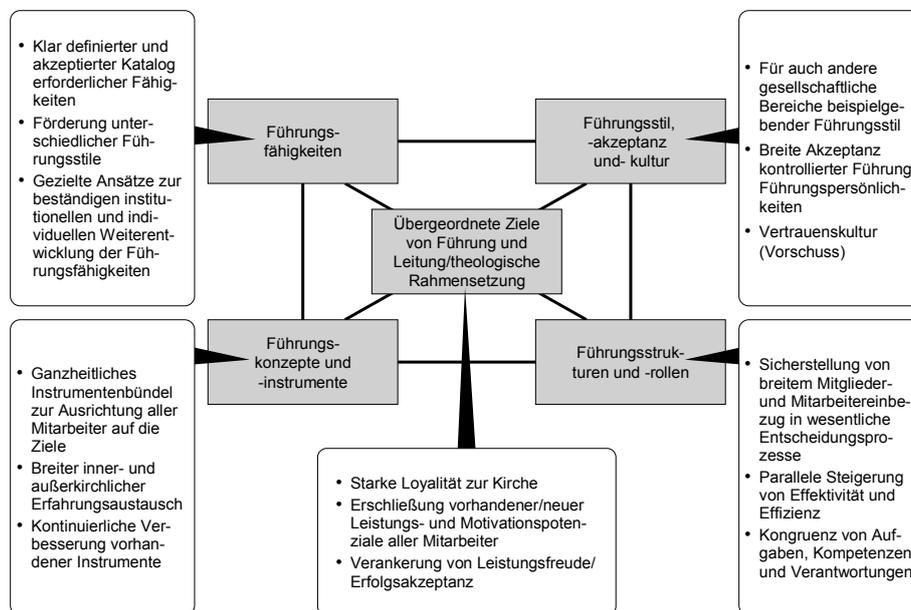
Traditionelle Denkmuster prägten eine in der Vergangenheit teilweise zögerliche Beschäftigung mit Veränderungen im Bereich Führung. So wurde für die Kirche mit Blick auf die Bindung an ihren Auftrag eine Unvergleichlichkeit mit betriebswirtschaftlichen Konzepten behauptet. In der Spannung zwischen Barmen IV »Es darf in der Kirche keinen mit Herrschaftsbefugnissen ausgestatteten Führer geben« und einem gottesunmittelbaren Gewissen: »Hier stehe ich und kann nicht anders...« wuchs Misstrauen zu geordnetem Lei-

tungshandeln. Ein Sonderstatus Kirche wird gepflegt: »Zu viel Systematik oder gar Qualifizierung ist für uns nicht angemessen. Wir sind anders.« und wird mit einer realitätsfernen Selbstwahrnehmung verbunden: »Ein guter Pfarrer/ eine gute Pfarrerin kann eigentlich alles.« Diese Schwächen erschweren die Bereitschaft zur Veränderung.

Gegenüber den Schwächen steht als Zielsetzung ein Wunschbild:

WUNSCHBILD (ZUKUNFT)

footer:MVA-040216-505-20081002-VMS7-v6



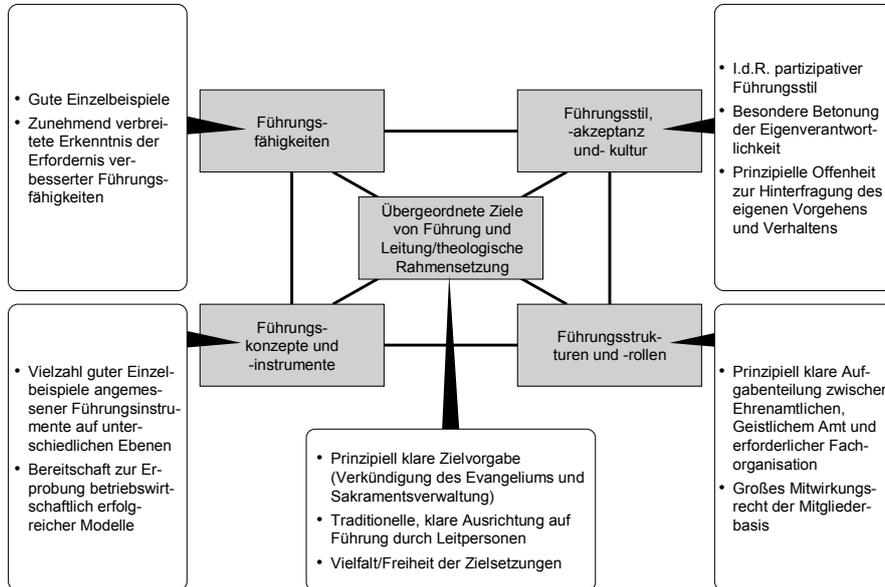
Quelle: Peter Barrenstein, Oktober 2008

7

Eine Betrachtung der Einzelbereiche führt zu einer Wahrnehmung der Stärken und der Schwachstellen:

STÄRKEN

/footer/MVA-040216-505-20081002-VMS7-v6

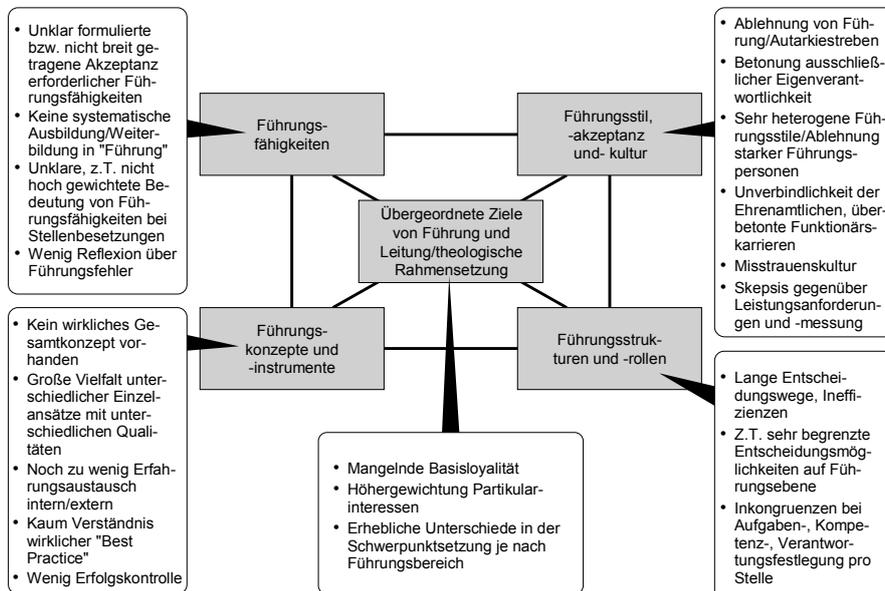


Quelle: Peter Barrenstein, Oktober 2008

8

SCHWACHSTELLEN

/footer/MVA-040216-505-20081002-VMS7-v6



Quelle: Peter Barrenstein, Oktober 2008

9

3. Fragestellungen/Verbesserungsansätze nach Gestaltungsbereichen

Die zukunftsgerichtete Gestaltung der Führungsfähigkeiten soll alle wesentlichen Einzelbereiche einschließen:

Im Bereich der *Führungsfähigkeiten* sind diese die Felder der Kommunikation, der Motivation, des Sozialen, des Konzeptionellen und des Managements. Eine ganzheitlich überzeugende Füh-

rupspersönlichkeit verfügt neben den »technischen« Fähigkeiten auch über deutliche Charaktermerkmale, wie Vorleben von Werten und Normen, Grundtugenden, Demut und Veränderungsbereitschaft.

Technische Führungsfähigkeiten und charakterliche Fähigkeiten bewirken gemeinsam Authentizität und Ausstrahlungskraft der Führungspersönlichkeit.

Die Liste der zu gestaltenden *Führungsinstrumente* sollte umfassend sein:

- Gewinnung geeigneter Mitarbeiter
- Ausbildung
- Planung/Budgetierung von Mitarbeiterstellen
- Festlegung Anforderungsprofile/Stellenziele
- Stellenbesetzung, Auswahl und Entscheidungsprozesse
- Zielvereinbarung/Jahresgespräche
- Erfolgskontrolle/Visitationen, Feedback
- Upward-feedback/360-Grad-Beurteilungen
- Förderungsmaßnahmen/Fort- und Weiterbildungen
- Coaching on the Job/Mentorenmodelle
- Honorierung/Bezahlung
- Motivation, Belohnung, »Bestrafung«
- Jobrotation

- Beförderung/Entlassungen
- Einbezug Ehemaliger

Die drei Hauptfaktoren für den Erfolg sind, (1) dass die Instrumente ganzheitlich und verknüpft angewandt werden. (2) Die Kontrolle des Erfolgs orientiert sich auch an messbaren Zielgrößen. Und (3): Es gibt keinen Status quo, sondern die kontinuierliche Verbesserung.

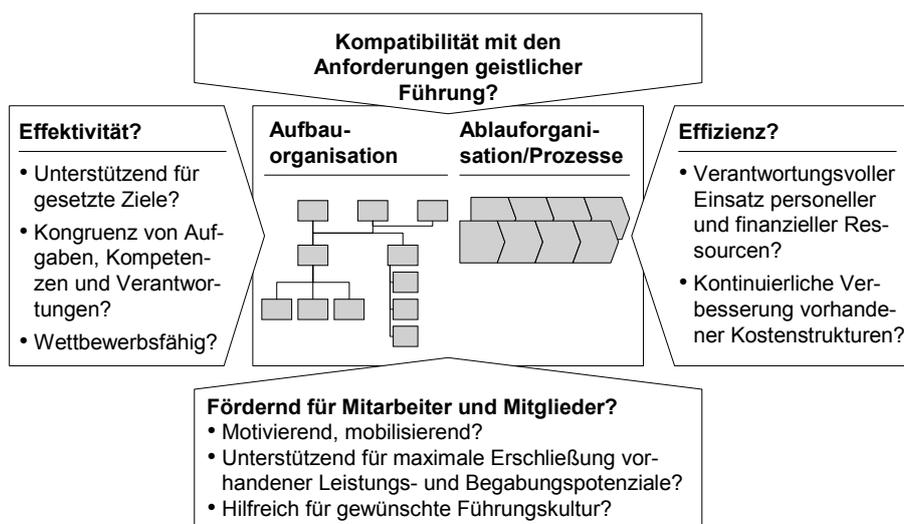
Die grundlegenden Elemente einer christlichen *Führungskultur* sollen auch Führungsstil und Führungsakzeptanz prägen. Als Grundelemente werden erwartet: Hoffnung, Vertrauen, Aufbruch, Demut, Zielorientierung usw. Die Erwartungshaltung ist hoch, aber in der Realität unzureichend entwickelt. So bilden sie eine Barriere für die Verbesserung von Führungsstil und Führungsakzeptanz.

Das Verbesserungspotenzial kann nur in einem Prozess verbessert werden. Zum Erfolg helfen: eine ehrliche Bestandsaufnahme, breite Zielformulierung, Verabschiedung von Veränderungsschritten und Verhaltensänderung. Ein solcher Prozess braucht Zeit.

Fragestellung/Verbesserungsansätze In dem Einzelbereich *Führungsstrukturen* und -rollen:

FÜHRUNGSSTRUKTUR

tfooter/MVA-040216-505-20081002-VMS7-v6



4. Abschließende Überlegungen zum Verbesserungsweg

Die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit in der evangelischen Kirche soll

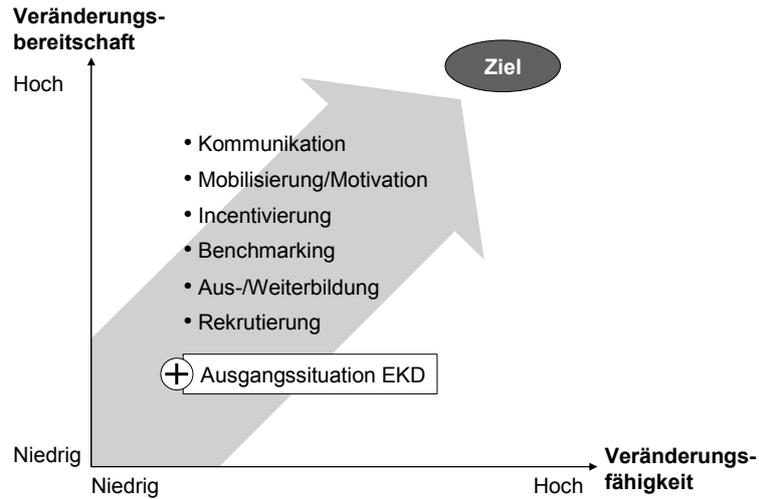
erhöht werden. Sie sind die Grundlage für die Verbesserung der Führung in unserer Kirche:

VERÄNDERUNGSMATRIX

footer:MVA-040216-505-20081002-VMS7-v6



ZUR DISKUSSION



Interne Analyse aus der Perspektive der Organisationsentwicklung

Von Gerd Bauz

»In meinen Augen liegen die Führungsprobleme der evangelischen Kirche...« – im theoretischen und praktischen Umgang mit den folgenden Wirkungs-Zusammenhängen.

These 1: Führung ist eine **Systemfunktion**.

Die Grundfunktion von Führung ist es, das Überleben des Systems sicherzustellen.

Geführt wird also immer, solange ein System existiert; auch »wenn die Affen den Zoo regieren«, wie der Titel eines Buches von Stefan Kühl lautet, in dem er sich mit den Tücken der flachen Hierarchien auseinandersetzt.

»Wunderbar« geführt wird auch in dem gallischen Widerstands-Dorf Kleinbonum. Immer wenn's ernst wird, heben die Gallier ihren Führer Majestix aufs Arvernerschild, kaum jedoch, dass er eine Anordnung gibt, schon fällt er wieder herunter, meist weil er – und welche Führung wünschste sich das nicht – ernst und wörtlich genommen wird: »Vorwärts!«, und die Träger laufen los, aber leider ist da ein Ast, ein Türbalken..., oder: »Verneigt euch!«, und schon fällt Majestix wieder unsanft zu Boden...

Trotzdem ist die Führung als Systemfunktion in Kleinbonum hoch effektiv, es widersteht als einziges Dorf den übermächtigen Römern. Das ist Beraterisch sehr interessant: wie etwa ist das Verhältnis von formeller und informeller Führung? Nicht nur Asterix und Obelix, auch andere steuern und alle machen wirksam mit...

So ein Führungsmodell geht so lange gut, wie es um die Wiederholung des immer Gleichen geht – und Running Gags sind nun mal eine Stärke der Asterix-Comics.

Nicht dass der evangelischen Kirche hier in Methode und Ergebnis ein Spiegel vorgehalten wäre. Aber wie selbstverständlich, wie anerkannt, wie klar, wie ausgehandelt und explizit verabredet ist die Führungsfunktion in den evangelischen Kirchen? Und wie nötig wäre dies, um sich bewegen und reformieren zu können!

Es hat viele Gründe, warum Führung »wegtaucht« oder »aufläuft«, wieso sie intransparent, widersprüchlich, zu rigide oder zu diffus ist. Darunter sind auch spezifisch evangelische wie falsch ver-

standene Brüderlichkeit und Schwesterlichkeit. Martin Luther sagte dazu: »Gut meinen, macht viel Leut' weinen.« Als Konfliktbeauftragter erlebe ich vielfach, was er damit gemeint hat.

Es gibt keinen – guten – Grund für eine schwache, also wirkungs-, also machtlose Führung. Zunächst geht es um die Anerkennung dieser Selbstverständlichkeit.

These 2: Das Medium von Führung ist die **Macht**.

Die Machtseite des Führens bewegt sich in einem Fließkontinuum von herrschen bis begegnen, von der Herrschaft des Menschen über den Menschen bis zur Begegnung des Menschen mit dem Menschen. Auf beiden Seiten der Polarität entsteht Macht. Der erste Irrglaube wäre schon, dass die »Macht« aus Gewalt, Zwang, Manipulation, Drohung und Überredung stärker wäre als diejenige aus sich wahrnehmen, überzeugen, sich verständigen und verabreden.

Die Ausprägungen von Macht spiegeln sich auch in ihren Definitionen wider. Max Weber formuliert: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.« Bei Hannah Arendt heißt es: Macht entspricht »...der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.«

Die Wirklichkeit des Führens wirklicher Organisationen trägt notwendig beide Machtaspekte in sich. Die Fragen sind: In welchem Verhältnis stehen Herrschaft und Begegnung? Und wohin strebt die Führung?

Dieses Balanceproblem erklärt eine Zögerlichkeit, und damit Schwierigkeit im Führen der evangelischen Kirche. Die Zögerlichkeit könnte sie sogar ehren! Aber nur dann, wenn daraus nicht eine Tabuisierung des Machtproblems oder als Gegenreaktion seine Negierung erwächst.

»Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes«, heißt es in der Barmer Theologischen Erklärung. Daraus kann

ein produktiver Diskurs werden, wohin und wie in der evangelischen Kirche geführt wird. Ziel des Diskurses ist eine Verständigung und Verabredung über das Steuern, Führen und Leiten.

Die Sensibilität der Barmer Theologischen Erklärung im Umgang mit dem Machtproblem ist dafür förderlich. Die Barmer Thesen weisen methodisch den Weg, indem sie die Kirche auffordern, ihren eigenen Umgang mit Macht zu überprüfen an dem, was je aktuell von der sie umgebenden Gesellschaft, Politik und Wirtschaft auf sie zukommt an Macht-Verständnis, -Konzepten und -Praxis.

Gegenüber »deregulierten« Führungsansprüchen ist Widerspruch angezeigt. Anregend ist es, dort nachzusehen, wo Managementlehren und evangelische Prinzipien in die gleiche Richtung weisen.

Als ein Beispiel sei auf die Entwicklung einer »fehlerfreundlichen« Kultur verwiesen. Viele Unternehmen bemühen sich darum auf ihrem Weg zu Zukunftssicherung und Excellence. Der Systemtheoretiker Dirk Baecker bringt, wenn auch nur in der Fußnote, Fehlerfreundlichkeit und Christentum explizit in Verbindung. Er sieht in ihr gar »eine der subtilsten Leistungen des Christentums«. Das mag bei ihm überraschen. Aus Barmen III ist sie für eine »Kirche der begnadigten Sünder« unmittelbar evident. Die Managementlehre fordert, dass Fehlerfreundlichkeit, von der obersten Führung beginnend, vorgelebt werden muss, was wiederum ein evangelisches Prinzip darstellt.

These 3: »Führen« ist für die Kirche Managementprozess und **Kernleistungsprozess**.

Äußerungen von Kirchenleitung oder führender Repräsentanten der Kirche werden von den Gläubigen und der Öffentlichkeit zunächst immer aus der Fragehaltung wahrgenommen: Wohin führt, im Sinne von orientiert, die Kirche, ggf. meine Kirche? Was bedeutet das Gesagte für mich, für mein Tun und Lassen, was für die Gesellschaft, was heißt es in dieser oder in jener Frage? Geistlich führen im Sinne von orientieren ist die Kernleistung der Kirche, das heißt, immer neu zu antworten auf die Frage: Welche Akzente setzt die evangelische Verkündigung jetzt?

Ich vermute, dass die so geartete Rezeption selbst da im Vordergrund steht, wo die Kirche um ihre innere Entwicklung ringt. Die »Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert« werden gelesen aus dem Blickwinkel: Kommt die

Kirche mir als Mensch näher oder entfernt sie sich; lebt sie vor, was sie sagt; gewinnt sie an Relevanz in den Debatten der Zeit oder zieht sie sich auf sich selbst zurück?

Die Ergebnisse des Orientierens-Prozesses stellen für die Managementprozesse der Kirche die normativen Vorgaben dar und sind selbst der normative Managementprozess, unvermischt und unzertrennt. Aber doch in dieser Reihenfolge. Gelingt A, hat auch B gute Chancen.

Diese Unterscheidung von Orientieren und Management im Führungsbegriff wäre in die Debatte über »Geistlich Leiten« einzubringen.

These 4: Führen im »**Change**« geht anders als Führen im Alltag.

Zwei Beobachtungen möchte ich beisteuern, eine Chancen-, eine Risiko-Anzeige.

Die Chance sehe ich im EKD-Reformprozess »Kirche der Freiheit«. Er ist nicht nur gut gestartet, er nennt die wichtigen Themen und er schafft einen Bezugsrahmen für alle großen und kleinen Reformprozesse landauf und landab. Es ist gar nicht genug zu betonen, wie wertvoll dies für eine Kirche im Umbruch ist. Es kommt darauf an, diesen Prozess zu halten und fortzuführen, Veränderung weiter bewusst als sozialen Prozess zu gestalten in der Balance von führen und beteiligen. Damit dies gelingt, sind sowohl die zentrale Prozesssteuerung gefordert wie die dezentralen Akteure, gemeinsam eine weitere Balance zu suchen, nämlich die von Zentralismus und Partikularismus im deutschen Protestantismus.

Die Risikoanzeige kommt aus der beraterischen Beobachtung vieler kirchlicher Subsysteme; in der Auswertung von rund 200 Beratungsprojekten verdichteten sich die Wahrnehmungen zu einem Begriff: Identitätskrise. Das betrifft zum Beispiel viele Pfarrerinnen und Pfarrer, die sich in ihrem beruflichen Selbstverständnis verunsichert erleben. Das kann eine Kindergartenleiterin betreffen, die nach zwanzig Berufsjahren vom neuen Pfarrer gesagt bekommt, sie möge in ihrer Einrichtung mal »mehr evangelisches Profil zeigen«. Sie zeigt sich aber auch bei ganzen Einheiten wie Kirchengemeinden, Diensten und Einrichtungen; und dabei müssen sie noch nicht mal selbst von Kürzung, Fusion, Umstrukturierung, veränderten Vorgaben betroffen gewesen sein.

Ein balancierter Prozess der Veränderung integriert beides – Innovation und Beständigkeit.

Führen in Veränderung verlangt eine Veränderung von führen. Wir werden noch viel über uns lernen: You can't understand an organization until you try to change it, Kurt Lewin

These 5: Kirche ist **komplexer** und anders als andere Systeme.

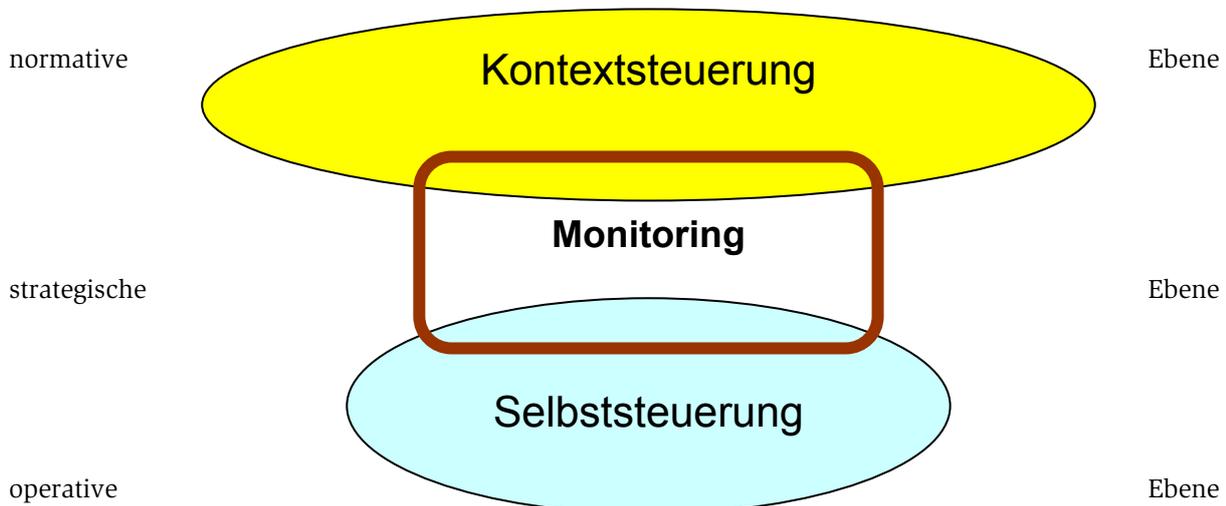
Das ist eine wunderbare Ausrede, sozusagen eine evangelische Killerphrase gegen jedwedes Veränderungsvorhaben. So ist die Feststellung hier genau nicht gemeint. Sie wendet sich eher in die andere Richtung, an die Reformbereiten: als Aufforderung, die spezifische Wahrnehmung zu verbessern, damit Veränderungsvorhaben gelingen, und das wegzulassen, was dafür eher weniger passt.

Hilfreich erschienen mir z.B. die Arbeiten von Henry Mintzberg, insbesondere seine Hinweise zur Organisation von Professionellen: »Diese scheinbar auf dem Kopf stehenden Organisationen, wo die Angestellten manchmal die Vorgesetzten zu dirigieren scheinen, sind in ihrer Arbeitsweise faszinierend. Wenn sie gut sind, sind sie sehr, sehr gut, aber wenn sie schlecht sind, sind sie scheußlich...« Kooperation lehnen die Experten eher ab, die Standards werden durch eine lange Ausbildung gesetzt, das Ermessen der Professionellen geht vor Kontrolle und insgesamt

wirken diese Organisationen »innovationsgehemmt«, neigen eher zur Perfektionierung des Gekonnten. Welche Entwicklungsstrategien sind in solchen Kontexten erfolgversprechend?

Kirche ist als »Gesellschaft in der Gesellschaft« von drei grundlegenden Koordinationsformen geprägt: Markt, Organisation und Gemeinschaft. Spätestens wenn über die Reformen aus den drei Blickwinkeln gestritten wird, ohne zusammenzukommen, wird das deutlich. Warum also diese Unterscheidungen nicht als mentale Landkarte für das wechselseitige Verstehen nutzen, ebenso wie für die Gestaltung selbst? Drei einprägsame Feuerbilder hat ein Pfarrkonvent gefunden: Leuchfeuer für das Sichtbarmachen und Hinausgehen, den Marktmodus; Lagerfeuer für die Wärme der Gemeinschaft und Schmiedefeuher für die Bereitstellungen der Organisation. Auch wenn die Menschen unterschiedlich denken: Wie schaffen wir es, dass die wichtigen Akteure eine Verantwortung für das Ganze wahrnehmen?

Wenn Führen im oben angedeuteten Sinne explizit ausgehandelt und vereinbart werden soll, bedarf es einer Form, in der das verstanden, dargestellt und schließlich getan werden kann. Ein Angebot ist die Koppelung von Kontextsteuerung und Selbststeuerung in Monitoringprozessen.



Das Konstrukt will dazu verhelfen, einen »dritten Ort« zu verstehen und zu schaffen, an dem – ohne Eingriff in die jeweilige Autonomie – die gemeinsam relevanten Fragen verhandelt werden können und müssen. Transparenz und Vereinbarungen zu den jeweils verantworteten Kontexten sind erforderlich. Im angestrebten Wirken des Modells beeinflussen Kontextgeber und Kontext-

nehmer sich gegenseitig; es entsteht ein zirkulärer Prozess.

These 6: Führungspersönlichkeiten stehen in nicht auflösbaren Dilemmata.

Auf der Vorderbühne gut erkennbar und deshalb vielleicht besser zu handhaben, weil auch leichter

zu kommunizieren, sind die Dilemmata von Zeit(druck), Information(smangel) und Einfluss(möglichkeit).

Auf der Hinterbühne ist der eigene Selbstentwurf stets in Gefahr. Erfahrungen von Macht und Ohnmacht, die Zwickmühle zwischen dem persönlichen Leben und dem Führungsleben, hoher Anerkennung und ebenso intensiver Verachtung ausgesetzt zu sein, zehren an der Kraft.

Schwierig ist der Umgang mit dem Konflikt von sachlicher Zielerreichung und der Form der Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse; wie gelingt hier die nötige Integration? Der Entscheidungsdruck steigt in Veränderungsprozessen exponen-

tiell an und der Flaschenhalseffekt erhöht den Druck unmittelbar auf die Führungskraft.

Das evangelische Denken in Spannungen ist eine wertvolle Ressource für jede Führungskraft, gebraucht wird ergänzend eine Ambiguitätstoleranz zum Aushalten der inneren Spannungen, dem Ertragenkönnen von Mehrdeutigkeiten, dem psychischen Verarbeiten von hohen Rollenerwartungen und eigener begrenzter Handlungsfähigkeit.

Erschwerend kommt hinzu, was Karl Valentin übers Erziehen gesagt hat, aber genauso gut übers Führen hätte gesagt haben können:

»Erziehung ist zwecklos; die Kinder machen uns ohnehin alles nach.«



Interne Analyse aus der Perspektive Coaching

Von Armin Felten

Wo liegt das Führungsproblem? Eine Antwort auf diese Frage wünschen sich die Planer zum Start dieses Workshops.

Im Coaching liegt es nicht das Problem. Vielleicht liegt es aber an mangelndem oder falschem Coaching.

An der Gemeindeakademie in Rummelsberg, die in Bayern das Training und Coaching von Führungskräften vor allem der mittleren Ebene organisiert, sind diese Angebote tatsächlich aus einer »Mängelanzeige« heraus entstanden.

Wichtig dabei: Nicht etwa die **Führungskräfte sind schlechter** geworden sind. Sondern die **Rahmenbedingungen**, unter denen Führung und Leitung stattfinden, haben sich schnell und substanzial verändert:

- Die Anforderung an Leitungspersonen, auch und gerade an die, die schon länger im Dienst sind, wachsen. Der Wandel ist der Normalfall geworden. Sie führen also im Wandel und haben dabei spezifische Aufgaben und Rollen.
- Bewährte Leitungswerkzeuge veralten oder stumpfen ab, Neues muss gelernt und trainiert werden.
- Einstellungen zu Leitung und Führung verändern sich, ja müssen sich verändern.
- Die neue Situation muss begriffen und begreifbar gemacht werden. Dafür braucht es neue Raster und Sichtweisen (z.B. Systemisches Denken)

Wir haben also einen Mangel an Leitungswissen, -können und Klarheit im Rollenverständnis, bedingt durch neue Rahmenbedingungen.

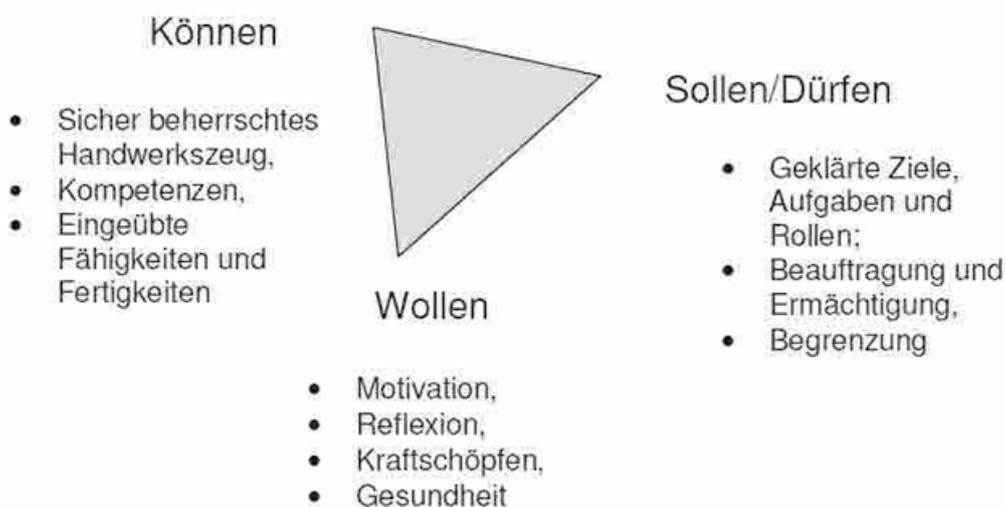
Neben einem umfangreichen Trainings- und Workshopangebot bieten wir seit 2001 Coaching in diesem Kontext an. Wir erleben dabei, dass wir keinen Mangel an Lern- und Veränderungsbereitschaft haben: Viele Leitungspersonen der mittleren Ebene (vor allem aber fast alle Neuen) nehmen das Angebot an.

Was ist Coaching? Was kann es leisten?

Ich erspare mir hier aus Zeitgründen eine umfangreiche Coachingdefinition und beschreibe mit Coaching hier alle Konzepte, die in professioneller Form individuelle Beratung im beruflichen Kontext anbieten.

Im beruflichen Kontext geht es gerade für Führungskräfte immer um die Klarheit von Aufgabe und Rolle und der eigenen Handlungsfähigkeit in einer konkreten Organisation, mit deren spezifischen Anforderungen, Zielen und ihrer Kultur.

Der Klärungsraum, in dem sich Coaching abspielt, kann deshalb durch ein Dreieck beschrieben werden, das durch die drei Punkte Können – Wollen – Sollen/Dürfen aufgespannt wird.



In diesem Dreieck (siehe Seite 17) werden neben Coaching auch andere Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden: Training, Teamentwicklung, Schulung, Fachberatung, kollegiale Beratung ...

Die Erfahrung zeigt, dass **Coaching dann besonders wertvoll ist, wenn es als Instrument in einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet und angeboten wird.**

Beispiele für Coaching (im Kontext anderer Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen)

1. Führungskräfte in einer Schlüsselposition in der Gestaltung von Übergangssituationen

(z.B. Superintendenten / Dekaninnen bei der Neuorganisation der Dekanatsbezirke bzw. Kirchenkreise einer Landeskirche) Inhalte von Coaching können hier sein: Klärung der eigenen Rolle(n) im Projekt; Umgang mit Widerständen und Irritationen (der eigenen und der von anderen); Verstehen der Psychodynamik des Prozesses und die Wirkungen des eigenen Tuns (und Lassens). Wichtig ist auch wieder die Verbindung mit anderen Fortbildungsmodulen und Trainingsbausteinen.

2. Einführung neuer Führungsinstrumente:

(z.B. Personalgespräche, Beurteilungssysteme, Entgeltssysteme, neue Visitationsordnung) Auch hier ist Coaching ein ergänzender Teil eines Schulungs- und Trainingskonzeptes, das die Nachhaltigkeit und Ausführungsqualität sichern helfen kann.

3. Langfristiger Kulturwandel

Eine »Soll-Kultur« ist formuliert und wird nun Schritt für Schritt umgesetzt und »zum Leben erweckt«. (Bei Fusionen unbedingt nötig)

4. Coaching als persönliches Klärungs- und Qualifizierungsinstrument

»Gerade gute Führungskräfte haben einen Coach!«

a. An lebens- und berufsbiografischen Schnittstellen:

- Aus Mitarbeitenden wird Leitungspersonen, aus Gemeindepfarrerinnen werden Dekaninnen.
- Aus Vikar und Vikarin, werden ein Pfarrerehepaar. Die Stellenteiler müssen ihre Rolle in der Leitung der Gemeinde finden und gleichzeitig das Leben als Paar und Familie gestalten können.
- Aus einem Dekan wird ein Oberkirchenrat oder gar ein Bischof.

Wie gehen diese Übergänge gut? Was kann man tun, dass sie gelingen?

b. »Rote oder schwachgrüne Bereiche« im Verhalten (meist Kommunikation, Konflikt, Mitarbeiterführung)

c. Gerade dann, wenn man viel zu tun hat, braucht man Coaching (*Frage an den Holzfäller in den Weiten des kanadischen Waldes: »Sie hacken hier unermüdlich Holz, aber es geht nichts voran. Ich habe den Eindruck ihre Axt ist stumpf.« Der Holzfäller: »Den Eindruck habe ich auch, aber ich habe keine Zeit mich darum zu kümmern, ich muss Holz machen. Sie sehn ja wie viel davon rumsteht.«*)

Die Chancen von Coaching für die Qualifizierung von Leitungspersonen und deren Führungsverhalten sind groß. An der richtigen (berufs-) biografischen Stelle, in einem schlüssigen Konzept von Personalentwicklung der Führungskräfte verortet, bzw. in Veränderungsprozesse als Unterstützungsangebot eingebettet ist Coaching ein ziel führendes und ressourcenschonendes Führungsinstrument. D

Interne Analyse aus der Perspektive der Theologischen Kompetenz

Von Günter Wasserberg

Wenn es denn ein Führungsproblem in unserer Kirche, so ja die Ausgangsthese, gibt, so besteht es m.E. in zweierlei Hinsicht: Zum einen muss Leitung erlernt werden, und zum anderen muss gewährleistet sein, dass Leitung in unserer Kirche überhaupt von allen Beteiligten akzeptiert und zugelassen wird. An beidem hapert es in unseren Kirchen. Das liegt zum einen an einem missverständlichen Kirchenverständnis, welches die (Gewissens-)Freiheit des Einzelnen nutzt, um hiermit umso heftiger Kritik an jeglicher kirchlicher Verfasstheit zu üben: »Was scheren mich die Beschlüsse anderer?!« Und zum Zweiten liegt es daran, dass Kirchenleitung in ihren verschiedenen Auszweigungen nicht erlernt wird. Leitung kann man. Einfach so. Dies gilt insbesondere, je verantwortungsvoller eine kirchliche Position ist, je höher man aufsteigt. Leitung will aber erlernt sein. Und hier, das sei nur am Rande erwähnt, halte ich z.B. das Programm der bayerischen Landeskirche unter dem Namen »Leitung wahrnehmen in unserer Kirche« (LeiwiK) für einen guten Schritt in die richtige Richtung..

Nun zu meinem Thema der theologischen Kompetenz. Dieser Begriff ist für manche ein Reizwort, weil für sie damit assoziiert wird, als ginge es ausschließlich um ein theoretisches und universitär ausgerichtetes Fachwissen. Der kirchliche Berufsalltag habe aber herzlich wenig zu tun mit einem Elfenbeinturmdenken an der Universität. Ich halte solche Einschätzung für einseitig und falsch. Theologie und Kirche müssen stets aufeinander bezogen bleiben, sie sind (nach Schleiermacher) aneinander verwiesen. Theologische Kompetenz meint kein rein kognitives Fachwissen, sondern sie weiß um die Notwendigkeit der eigenen Praxis pietatis. Aus ihr heraus und mit ihr wird der kirchliche Berufsalltag theologisch gegründet, reflektiert und weiterentwickelt werden.

Es gibt ein nicht unerhebliches Maß an Vergessenheit von Theologie in unserer Kirche, ebenso wie es eine Kirchenvergessenheit aufseiten der wissenschaftlichen Theologie gibt. Sie tut beiden Seiten nicht gut und wäre für beide Seiten auf Dauer gefährlich. Oftmals beschäftigen wir uns in der Kirche zu sehr, etwa im Gottesdienst, mit der Frage, wie wir den Gottesdienst gestalten, was uns als Event noch einfällt, anstatt danach zu fragen, was wir sagen. Form statt Inhalt. Haben wir überhaupt noch etwas zu sagen?

Wir sind leicht schnell bei der Hand mit guten theologischen Formeln, aber darum geht es hier nicht. Wenn ich von der theologischen Kompetenz rede, dann meine ich keine Formelsprache, keine sogenannten richtigen Antworten, sondern ich meine die eigene theologische Existenz, die vom Glauben tief berührt und erfasst ist. Pfarrer sein geht nicht ohne eigene Frömmigkeit. Daran wieder anzuknüpfen, darum geht es auch bei der Pflege theologischer Kompetenz. Ja, sie ist sogar ein Ausweis theologischer Kompetenz.

Wer einmal Theologie studiert hat mit dem Wunsch, Pastor oder Pastorin zu werden, der, so unterstelle ich einmal, hat dies nicht getan um der Karriere oder eines sicheren Arbeitsplatzes willen. Sondern der weiß sich angesprochen von Gottes Liebe, die es besser meint mit mir, als ich es je allein aus mir heraus meinen könnte. Der weiß um seine eigene Verlorenheit, aber der weiß auch, dass dies nicht das letzte Wort über mein Leben und das Leben und Treiben dieser Welt ist. Diese Erfahrung will weitergegeben werden, denn sie lohnt ein Leben, auch und gerade ein berufliches Leben in und für die Gemeinschaft der Gläubigen in unserer Kirche. Hierin, in dieser Grundhaltung, erweist sich theologische Kompetenz.

Theologische Kompetenz will also nicht nur im Studium wissenschaftlich erlernt sein, sondern sie muss auch gepflegt werden. Ich begreife mich als Pastor in erster Linie als Theologe. Das habe ich – mit Lust und Freude – studiert, zwar nicht alles und jedes, aber doch vieles. Theologe sein schließt neben der Verkündigung auch die Seelsorge und andere wichtige Arbeitsbereiche in unserer Kirche ein. Wir sollten sie nicht gegeneinander ausspielen. Sondern die Theologie, mein theologisches Wissen ist Grundbestand meiner Berufsausbildung. Das ist das Pfund, mit dem ich wuchern kann und muss. Nicht in einem überheblichen, sondern in einem dienenden Sinne. Theologie ist meine primäre Kompetenz – nicht im Sinne von abrufbarem Fachwissen, sondern im Sinne einer Einheit von theologischen Fachkenntnissen, pastoralen Fähigkeiten und theologischer Existenz. Es ist essenziell wichtig, dass wir Theologen uns genügend Zeit nehmen für die Pflege unserer Theologie. Das zeigt sich z.B. an der Zeit, die wir uns nehmen für die Vorbereitung einer Predigt. Predigen, verkündigen ist unser Kerngeschäft.

Theologe sein, so meine Überzeugung, zeichnet die Fähigkeit zur Episkope, zur Kirchenleitung aus. Das unterscheidet uns etwa von den Gemeindepädagogen und Prädikanten. Die Pflege der theologischen Kompetenz ist eine Grundvoraussetzung für die Befähigung zur Kirchenleitung. Das gilt nicht nur für die Leitung einer Gemeinde, sondern das gilt erst recht für andere Leitungsaufgaben, etwa die eines Kirchenkreises, eines Diakonischen Werkes oder des Bischofsamtes. Selbstverständlich kann und soll ein Ehrenamtlicher den Kirchenvorstand leiten, aber er/sie tut dies im Ehrenamt. Der Pfarrer ist ein hauptamtlich bestellter, ordinierter Theologe mit dem Auftrag zur öffentlichen Wortverkündigung (und Sakramentsverwaltung). Das ist eine wichtige Form von Kirchenleitung. Sie unterscheidet ihn funktional von den Ehrenamtlichen. Umso dringlicher ist es, dass er/sie sich theologisch weiterbildet.

Dieses sollte überhaupt nicht im Gegensatz zu anderen Fortbildungsformen und -angeboten gesehen werden. Es ist sogar wichtig, dass wir über den Tellerrand der Theologie hinausblicken und von anderen Humanwissenschaften und ihren beruflichen Ausprägungen lernen. Gerade darin erweist sich für mich theologische Kompetenz. Die Aufgaben und Anforderungen im beruflichen Alltag von Kirchenleitung sind vielfältig und komplex geworden. Auf einen Satz gebracht: Wer eine diakonische Einrichtung leitet oder einem Kirchenkreis vorsteht, der sollte auch eine Bilanz lesen können. Zumindest sollte er/sie wis-

sen, wo er/sie sich schnell Rat und fachlichen Sachverstand holen kann.

Die Pflege von theologischer Kompetenz heißt für mich auch, neben Romanen ebenso theologische Fachbücher zu lesen, Fachmagazine zu halten, sich dezidiert mit theologischen Fragestellungen zu beschäftigen. Ich meine, es gibt eher ein Zuwenig als ein Zuviel von Theologie und theologischer Reflexion in unserer Kirche. Es ist schon erschreckend zu beobachten, dass manche Kursteilnehmer, die zu uns nach Pullach kommen, ein regelrechtes Abwehrverhalten gegenüber (wissenschaftlicher) Theologie entwickelt haben. Woran liegt das? Was bringt sie dazu, den Gewinn aus ihrer Studienzeit so sehr zu vernachlässigen? Haben sie etwa gar nicht mit Lust Theologie studiert?

Das Theologische Studienseminar der VELKD in Pullach möchte um und mit Theologie werben und gegensteuern. Wir sehen uns damit nicht in Konkurrenz zu anderen Fortbildungseinrichtungen, sondern wir möchten unseren Beitrag dazu leisten, dass Kirchenleitung theologisch be- und gegründet wahrgenommen werden kann. Wir wollen (wieder) Lust auf Theologie machen, Theologie verstanden in dem oben ausgeführten, ganzheitlichen Sinne. Die Pflege theologischer Kompetenz ist unser Programm und unser Anspruch zugleich, weil sie eine Grundvoraussetzung verantwortlichen, kirchenleitenden Handelns ist und bleibt. **D**

Interne Analyse aus der Perspektive der Geistlichen Führung und Leitung

Von Susanne Breit-Keßler

Bibel und gesunder Menschenverstand – was häufig in eins gesetzt werden kann – zeigen, was es braucht, um Führungsverantwortung vernünftig geistlich wahrnehmen zu können: Eine kommunikative Persönlichkeit mit Selbsterkenntnis und Dialogbereitschaft; mit Respekt vor den Gaben anderer; Fähigkeit zur Macht und ihrer Delegation; verständliche Sprache und angemessener Umgangston; die Fähigkeit, als eigenständige Persönlichkeit am Leben in Gesellschaft und Kultur teilnehmen zu können, und gepflegte Spiritualität.

Kommunikative Persönlichkeit

Zu einer solchen gehören Ich-Stärke, Profil und Botschaft, die Fähigkeit etwas zu sagen und sich im Prozess der Kommunikation als klar identifizierbar zu erweisen. Eine kommunikative Persönlichkeit ist bewandert in Selbsterkenntnis, steht zu gemachten Lebenserfahrungen, kann eigene Gedanken und Gefühle präzise wahrnehmen, weil nur so die anderer wahrgenommen werden können.

Zu Kommunikationsfähigkeit gehört, selbstkritisch zu sein, Kritik ertragen zu lernen und, wenn berechtigt, aufnehmen zu können. Dazu gehört, zwischen sachlicher und emotionaler Ebene zu differenzieren – in dem Wissen, dass beide nicht zu trennen sind: A la Chalzedonense: unvermischt, aber auch ungetrennt).

Wer wirklich kommuniziert, lässt sich auf das Risiko ein, den eigenen Standpunkt nicht halten zu können, wenn die anderen Argumente besser sind. Kommunizieren verlangt, sich im Kommunikationsprozess selbst zu verändern. Wer echt kommuniziert, bleibt sich nicht gleich, der muss sich stets reformieren. *Semper reformanda!*

Respekt vor den Gaben anderer

Es braucht ein Auge für Spezialbegabungen. Schließlich ist es biblisches Gebot, die anvertrauten Talente zu nutzen (Matthäus 25; Lukas 19), und sich über die Vielfalt der Charismen zu freuen (Römer 12; 1 Korinther 12). Gut biblisch ist, die vielfältigen eigenen Charismen und die Gaben anderer als gleichrangig zu achten, sie adäquat einzusetzen und sich entfalten zu lassen.

Dazu gehört stilvoller Umgang mit anderen, Formbewusstsein, zugewandt und menschenfreundlich zu sein, aktuell zu agieren und nicht bloß reaktionär zu reagieren. Von respektvollen Leitungs- und Führungspersönlichkeiten ist zu erwarten, dass sie echte Zeitgenossen sind und ihre Worte und Taten klar und wahr sind. Fehler- und Sündhaftigkeit eingeschlossen.

Fähigkeit zur Macht

Niemand redet gern von Macht, vor allem nicht in der Kirche – aber sie wird ständig ausgeübt. In jungen Jahren kann und darf man oft nicht leiten, weil einem die Erfahrung fehlt. Unbiblisch, wie Prophetenberufungen im AT zeigen. »Sage nicht: ‚Ich bin zu jung‘«, spricht Gott zu Jeremia (Jeremia 1, 7) und macht ihn zu seinem Propheten. Im Neuen Testament heißt es:

»Niemand verachte dich wegen deiner Jugend; du aber sei den Gläubigen ein Vorbild im Wort, im Wandel, in der Liebe, im Glauben, in der Reinheit« (1 Tim 4,12). Wirkliche Autorität erweist sich durch Ansehen. Ansehen gewinnen wiederum setzt Authentizität, Arbeit und Anteilnahme an anderen voraus – und die Fähigkeit, Zeit zu haben, sie sich zu nehmen.

Sprache

Um verstanden zu werden, braucht es eine Sprache, die den Fragen der Zeit angemessen ist. Neben der Ästhetik des Gesagten oder Geschriebenen spielen Zeitgemäßheit, Realitätsbewusstsein, Klarheit und Aktualität eine wichtige Rolle, sollen die verschiedenen Lebens- und Leitungsaussagen nicht nur vernommen, sondern auch angenommen werden.

Eine solche Sprache verzichtet auf den Gestus der absoluten Besserwisserei, der für jede Form von Kommunikation tödlich ist. Sie verliert nichts von unaufgebbaren Inhalten, auf die wir zu achten haben. Im Gegenteil – »wenn ihr nicht mit deutlichen Worten redet, wie kann man wissen, was gemeint ist? Ihr werdet in den Wind reden«. Das sagt immerhin der Apostel Paulus (1 Korinther 14,9).

Geistlich leiten bedeutet: Stilvoller Umgangston. Verfahren wird häufig nach der Devise »kein Tadel ist das größte Lob«. Es fehlt an Anerkennung, es braucht angemessene Einschätzung von Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden. Es ist eine im Wortsinn geradezu fantastische Vorstellung, Weisheit und Intelligenz konzentrierten sich automatisch an der Spitze einer Organisation.

Kultur- und Gesellschaftsfähigkeit

Die Distanz zur gegebenen Welt ermöglicht eine konstruktive Mitwirkung an der Gestaltung von Kultur, die das Gegebene transzendiert. Zum geistlichen Leiten gehören sensibles Wahrnehmungsvermögen, Selbsterkenntnis, Bereitschaft zu persönlicher und gesellschaftlicher Veränderungen, Respekt vor und Interesse an den Überzeugungen anderer.

Es braucht Fähigkeit zur Auseinandersetzung, Begleitung und Unterstützung Hilfesuchender. Zu solch geistlichem Leiten gehört auch Lebensfreude und Dankbarkeit für die Möglichkeit menschlicher Existenz – für Kreativität, Fantasie und Witz.

Spiritualität

»Hab acht auf dich selbst und auf die Lehre; beharre in diesen Stücken! Denn wenn du das tust, wirst du dich selbst retten und die, die dich hören« heißt es im Neuen Testament (1 Timotheus 4,16). Wer leitet, darf sich um keine Aussage herumdrücken. Wer leitet, muss in der Lage sein, die für ihn oder sie elementaren Werte und zentralen Glaubenthemen persönlich auszulegen.

Man muss sie allgemeinverständlich kommunizieren. Balzac sagt in seinem »Gesetzbuch für anständige Menschen«: »Es gehört ebenso viel Klugheit wie Feingefühl dazu, einen Menschen zu leiten wie zehn.« Ein guter Satz für alle Leitungs- und Führungspersönlichkeiten. Dieser auch: »Herr schütze mich vor meinen Freunden. Mit meinen Feinden werde ich schon selber fertig.«

Wir wissen: »Man kann nicht nicht kommunizieren.« Man kann genauso wenig »nicht nicht leiten«. Auch das, was ein Mensch in seiner Führungsposition unterlässt, ist Ausdruck seines Verständnisses von Leitung. »Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun« (Molière) – hübsche Sentenz für große und kleine Chefs.

Ein leuchtendes Vorbild

Ein paar Beobachtungen noch zu einer Leitungspersönlichkeit, die verstanden hat, ungewöhnlich zu führen: Jesus von Nazareth. Seine Herkunft und sein Anspruch im Umgang mit anderen sind Wahrheit und Auseinandersetzung. Um beides ging es ihm bei jeder Begegnung – bewusst wandte er sich gegen jede Form der Lüge und Unterdrückung. Sein persönliches Profil ist Vertrauen und Verlässlichkeit bei Überraschung – kontra diffuser Diskontinuität bei Langeweile.

Die Botschaft lautet Rechtfertigung und aufrechter Gang – eindeutig kontra allen Versuchen der krampfhaften Selbsterlösung und der sinnlosen Verzweigung über eigenes Scheitern. Was das Handeln anbelangt, zeigt der Nazarener allen, die es von ihm wissen wollen, auf kreative Weise, wie es möglich ist, eine spirituelle Existenz mitten im Alltag, in jedem Beruf zu führen – das ist eine klare Absage an permanente Immanenz, eine sklavische Abhängigkeit von allem Weltlichen und an eine im Wortsinn jenseitige Transzendenz, ein entrückt-verträumtes Verlorensein, das blind ist für Notwendigkeiten und Schönheit von Welt und Alltag.

Wie kann eine davon inspirierte Persönlichkeit führen und leiten? Sie braucht als Herkunft und Anspruch eine individuelle spirituelle Existenz, die persönliche und ausgesprochene Werthaltung mit dem eigenen Leben stringent zur Deckung bringt. Nicht von Anpassung oder Dauerrevolution ist sie geprägt, sondern von Lebensfreude und Wertschätzung der eigenen Person und der anderer. Das Profil ist das einer kommunikativen Persönlichkeit, die Ich-Stärke und Selbsterkenntnis besitzt, in Selbstkritik, Selbst- und Fremdwahrnehmung geübt ist, sich (wieder-)erkennbar bei Veränderungs- und Reifungspotenzial zeigt, Macht in Verantwortung bejaht, hör- und redefähig ist. »Gutsherrenart«, Unberechenbarkeit und Wortbruch müssen ihr fremd sein.

Die Botschaft einer solchen Führungsperson artikuliert sich in Respekt vor Gaben und Schwächen anderer, in einer differenzierten Wahrnehmung von und Reaktion auf Leistung und Versagen, in präziser Grenzziehung und Talentförderung. Loblosigkeit und Konfliktscheu, Beachtung von Mitarbeitenden nur bei Missfallen sind tabu. Es geht um ein zuversichtlich in der Welt, im Beruf sein mit hoffnungsvoller Sympathie für Mitarbeitende, energische Antipathie gegen inhumane Strukturen und Verhaltensweisen, mit kreativem, lebens- und sinnenfrohem Realismus. Eine solche

erstrebenswerte Mentalität verwahrt sich gegen Apathie, Angst vor Komplexität, Ich- und Wir-Bezogenheit und demotivierend-frustrierende Übellaunigkeit. Wer solchermaßen leitet und führt, wer Prioritäten setzen und, fast noch wichtiger, Posterioritäten festlegen kann, schafft, statt einer alltagsgehetzten Form-, Traditions- und Stilvergessenheit anheimzufallen, klug Rahmenbedingungen für eine spirituelle Existenz mitten im Alltag: Etwa durch ansprechende Räume, die gelegentlichen Rückzug ermöglichen und »heili-

ge«, unantastbare, wunderbar freie Zeiten. Kein Mensch kann oder soll nur arbeiten; es braucht den Sabbat, den Sonntag.

So, wie beschrieben, zu führen und zu leiten, mag nicht immer gelingen, aber es anzustreben, und unter irdischen Bedingungen so weit wie möglich zu verwirklichen, begeistert nicht allein Mitarbeitende. Es macht einen selbst ganz einfach glücklich. D

Interne Analyse aus der Perspektive der Führungsstruktur und -kultur

Von Udo Krolzik

Ist Wandel institutionalisierbar? - Herausforderungen für kirchliche Führungsstrukturen und -kulturen

Unter der Überschrift »Interne Analyse« ist mir die Aufgabe gestellt worden: »In meinen Augen ist das Führungsproblem der evangelischen Kirche ...« insbesondere die Aspekte Führungsstruktur und -kultur zu betrachten.

1. Vorbemerkungen

Ich habe dieses Thema abgewandelt. Lassen Sie mich das in zwei Vorbemerkungen kurz begründen:

1. Es gibt keine EKD-weite Führungsstruktur und -kultur! Je nach Landeskirche und konfessioneller Prägung, ja, je nach regionaler Geschichte und prägenden Führungspersönlichkeiten sind Struktur wie Kultur verschieden. In meiner Gemeinde in Hamburg geschah Führung durch den Pfarrer per Fahrrad durch den Ort und Gespräche am Gartenzaun, im Einkaufszentrum und den Häusern. Kultur war geprägt von Besuchen bei Familienfeiern. Schon in der Nachbargemeinde war das völlig anders: dort geschah Führung in Gottesdienst, Amtshandlungen und Kirchenvorstand. Kultur war zentriert auf Liturgie und Seelsorge.

Nun könnte man behaupten: Gerade darin liegt ja das Führungsproblem der Evangelischen Kirche!

Ich werde nachher zeigen, dass diese Auffassung falsch ist.

Sicherlich wäre es auch möglich, Gemeinsamkeiten der Führungsstrukturen und -kulturen herauszuarbeiten. Aber die wären doch von einem hohen Abstraktionsgrad.

Oder ich könnte mich auf die Formulierung der Aufgabenstellung »in meinen Augen« beschränken. Aber wem von Ihnen würde das weiterhelfen, wenn die eigenen Erfahrungen so ganz anders sind.

2. Folgt man verschiedenen Befragungen – etwa der Perspektive Deutschland – so gibt es kein Führungsproblem der evangelischen Kirche. Die evangelische Kirche rangiert ganz weit vorne unter den Institutionen, die einen geringen Veränderungsbedarf und hohes Vertrauen haben. Die Diakonie nimmt sogar den zweiten Platz ein. Wo also ist das Problem?

Nun könnte man einwenden: das ist eine Außen-sicht und hier und heute geht es um die »innere Analyse«! Aber wer schützt uns dann vor innerer Nörgelei! Und wollen wir nicht mit Führungsstruktur und -kultur gerade nach außen wirken?

Deshalb werde ich so vorgehen, dass ausgehend von einigen Beobachtungen ich fünf Thesen für förderliche kirchliche Führungsstrukturen und -kulturen ableite.

2. Thesen für förderliche Führungsstrukturen und -kulturen

Einstimmung

Zur Einstimmung beginne ich mit einem vertrauten Bilde – dem Schiff, das sich Gemeinde nennt und durch das Meer der Zeit fährt.

Zunächst einmal braucht dieses Schifflein einen klaren Kurs, das heißt ein Ziel, auf das es zustrebt, durch das alle motiviert sind, anzupacken und darauf hinzuarbeiten. Dieses Ziel ist in den Kirchenordnungen und den Satzungen der Diakonischen Einrichtungen klar benannt: Ziel ist. Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen. Dieses Ziel verlangt eine geistliche Führung. Nur eine geistliche Führung kann in diesem Schiff Gemeinde Glaubwürdigkeit ausstrahlen und Vertrauen gewinnen.

Sodann braucht es eine effektive Führungsstruktur, die es erlaubt, Kurs zu halten. Nur so kann schnell und wirkungsvoll auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Da muss jeder an seinem Platz sein und seine Aufgabe ausfüllen.

Dieses Gemeindegemeinschaftsschiff fährt aber im Verband mit anderen Gemeindegemeinschaftsschiffen, dem Verbund eines Kirchenkreises. Nur gemeinsam kann das Meer der Zeit befahren und das Ziel erreicht werden. Wer glaubt, alleine fahren zu können, sollte besser auf der Alster als auf dem Meer der Zeit fahren. Auf der Alster kann er seine eingeübten Abläufe immer wiederholen und wenn wirklich Unerwartetes auftritt, sich schwimmend an Land retten. Auf dem Meer der Zeit können im Verband unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen, Neues ausprobiert und eingeübt und in Gefahren Unterstützung und auch Rettung geboten werden.

Und dieser Flottenverband – ich denke dabei an eine Handelsflotte und nicht Kriegsflotte – fährt wiederum im Verband mit anderen Flottenverbänden, den Landeskirchen und sogar der EKD. Da gibt es dann Spezialschiffe, die besondere Aufgaben übernehmen, wie etwa die Versorgung. Das sind dann die Werke und Einrichtungen. Solch ein großer Flottenverband braucht effektive Führungsstrukturen, wo jeder Flottenkapitän weiß, was seine Aufgaben und Kompetenzen sind. Der Gesamtflottenkapitän muss sich auf jeden Flottenkapitän verlassen können, denn er kann nicht jeden Flottenverband selbst führen. Ein solcher großer Flottenverband bietet Sicherheit und schützt auch, wenn mal Fehlmanöver passieren. Er erlaubt es aber auch, dass jeder

nach seinen Fähigkeiten eingesetzt, aber auch umgesetzt werden kann.

Ich glaube, dieses Bild kann helfen zu verstehen, wie förderliche Führungsstrukturen und -kulturen in der evangelischen Kirche aussehen können.

1. These: Förderliche Führungsstrukturen und -kulturen setzen ein gemeinsames Ziel voraus und die Einsicht, dieses Ziel nur gemeinsam zu erreichen.

Wenn das Ziel aus dem Blick gerät, verliert das einzelne Gemeindeglied, die einzelne Gemeinde, der Kirchenkreis, die Landeskirche die Motivation für ihr Handeln und ihr Wesen. Dann werden Führungsstrukturen und -kulturen zu reinen Techniken zum Selbsterhalt. Das Wesen einer Person und das Wesen einer Institution werden bestimmte, durch das Ziel, das, worauf der Einzelne oder die Gemeinschaft ausgerichtet ist. Wir nennen einen Menschen, der ganz auf seine Karriere ausgerichtet ist, Karrieremenschen und meine damit, sein ganzes Wesen ist Karriere. Ein Mensch, der ganz auf Christus ausgerichtet ist nennen wir Christenmenschen – Christus ist sein Wesen. Gleiches gilt für die Gemeinschaft, für die Christengemeinde.

Deshalb ist Führung in der evangelischen Kirche immer zuerst geistliche Führung als Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel: Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen. Was dies jeweils konkret heißt, darüber muss sich die Gemeinschaft zunächst einmal verständigen. Dies gilt auch für jedes unternehmerische Handeln: Es muss eine Verständigung stattfinden über das Ziel und die Werte, an die sich ein Unternehmen gebunden weiß.

2. These: Führungsstrukturen müssen so sein, dass sie Wandel nicht nur zulassen, sondern prämiieren.

Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen und die EKD sind hochkomplexe Systeme. Die Komplexität eines Systems zeichnet sich dadurch aus, dass:

- zwischen den Elementen des Systems untereinander vielfältige und schwer zu überschaubare Beziehungen und Wechselwirkungen bestehen

- sich diese Beziehungen und Interaktionen aufgrund eines gewissen Eigenverhaltens der Systemelemente und verschiedener *Rückkopplungen in ständiger, nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung* befinden und
- aus diesen Beziehungen und Interaktionen Ergebnisse resultieren, die nicht ausschließlich auf das Verhalten oder auf Eigenschaften einzelner Elemente, sondern aus dem *Zusammenwirken* der Systemelemente hervorgehen, insbesondere aus der Interaktionsdynamik, die von geschichtlich gewachsenen *Mustern* resultiert.¹

Komplexe Systeme sind immer *dynamische Systeme* und somit ständig im Werden, in Re-Konstruktion, in Bewegung.

Somit gilt es zu akzeptieren, dass es keine übergeordnete Ebene oder Instanz gibt, von der aus ein dynamisches komplexes System gänzlich zu durchschauen oder »objektiv«/»korrekt« zu beschreiben ist.

Eine verwaltende Kirche und auch Diakonie unterliegen der Versuchung, diese Tatsache zu ignorieren und stattdessen ähnlich wie der Staat Systeme und Strukturen aufzubauen, die alles berücksichtigen und bis ins Detail regulieren.

Die Komplexität von Systemen wie Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen und EKD erhöht sich noch einmal dadurch, dass es offene Systeme sind. Sie stehen in einer Wechselbeziehung mit ihren Umwelten.

Der rapide Wandel der relevanten Umwelten dieser Systeme in den letzten 20 Jahren haben die überkommenen Führungsstrukturen teilweise ineffektiv und die Führungspersönlichkeiten häufig unglaubwürdig gemacht. Die enormen Veränderungsgeschwindigkeiten machen neue Formen der Strategieentwicklung notwendig. Wie kann Orientierung gewonnen und gegeben werden in Zeiten einer durch und durch unkalkulierbaren Zukunft.

Die althergebrachte Gliederung nach Pastoraler Arbeit, Diakonischer Arbeit, Verwaltung muss sich nun an kleinen Einheiten orientieren, die ihrerseits selbstständig agieren und auf Veränderungen und Herausforderungen schnell reagieren können. Für diese neu zugeschriebene Eigenverantwortung müssen sie mit den unterschiedlichen Steuerungskompetenzen ausgestattet werden.

Aufgrund der Dynamik der relevanten Umwelten werden sie in Netzwerken zusammenarbeiten, in

denen einzelne Einheiten bestimmte Aufgaben übernehmen.

Das bedeutet einen fundamentalen Funktionswandel von Führung. Deshalb müssen Führungsstrukturen so sein, dass sie Wandel nicht nur zulassen, sondern präzieren.

3. These: Führungsstrukturen müssen klare Zuständigkeiten bestimmen.

Den unterschiedlichen Führungsebenen müssen klare Kompetenzen und Verantwortungen zugeschrieben werden. Ich kann diese Forderung, die für Führungsstrukturen und -kulturen besonders wichtig ist, hier nur in aller Kürze aufzeigen. Aber wenn Superintendenten kaum noch Gestaltungsmöglichkeiten für sich sehen, dann weichen sie in andere Bereiche, etwa die Diakonie, aus.

Unterscheidet man drei Stufen der Führung – die oberste Führungsebene, die mittlere und die Basisführungskräfte – so sind den drei Stufen unterschiedliche Kompetenzen zuzuordnen. Die oberste Stufe muss die aktuelle strategische Situation kompetent analysieren und entsprechende Empfehlungen ableiten. Der kompetente Umgang mit Beziehungen ist die wichtigste Aufgabe der mittleren Führungsebene. Sie ist es, die im engen Austausch mit der Basis steht und mit ihrer gesamten Persönlichkeit für Vertrauen und Motivation sorgt. Fachkompetenz ist das Feld der Basisführungskräfte. Sie sorgen dafür, dass die Angebote tagtäglich auf einem fachlich hohen Niveau erbracht werden. Natürlich sind alle drei Spielarten der Kompetenzen auf allen drei Stufen der Führung gefragt, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung.

Dies müsste jetzt im Einzelnen dargelegt werden, was diese drei Spielarten auf den einzelnen Stufen jeweils bedeuten. Dafür reicht die Zeit nicht.

(s. im Einzelnen Löhner, Führung, S.78f.)

4. These: Führungskultur muss so sein, dass sie Fehler zulässt.

Nur eine fehlerfreundliche Kultur motiviert, Neues auszuprobieren und Wandel einzuleiten. Angst vor Fehlern führt zur ständigen Wiederholung des Bekannten und Bewährten. Sowohl von der obersten Führungsebene als auch von den nachgeordneten Führungsebenen muss die Botschaft ausgehen, dass es Fehler geben darf – aber jeden Fehler eben nur einmal. Psychische oder soziale

Sanktionen sind fehl am Platz: Sie begründen den Verlust der Innovationsbereitschaft und machen aus erfolgsorientierten Mitarbeitenden solche, die alles Neue meiden und Wandel verhindern – sei es der kleine Schritt oder die große Veränderung.

Bischof Huber anlässlich der Gründung der Bundesakademie für Kirche und Diakonie am 04.09.2006: »*Wer sein Handeln bisher nur konsequent danach ausgerichtet hat, ja ausrichten musste, keine Verfahrensfehler zu machen, der kann sich nicht so ohne weiteres zu einer Führungspersönlichkeit entwickeln, deren Hauptsorge es ist, für anfallende Probleme Konzepte zu entwickeln und Lösungen zu realisieren. Dabei korrespondiert den spezifischen Aufgaben auf kirchlichen und diakonischen Handlungsfeldern eine ebenso spezifische Fort- und Weiterbildung.*«

Außerdem kann nur eine fehlerfreundliche Führungskultur helfen, mit Dilemmata in der Führung umzugehen. Führung in der Kirche steht immer wieder vor zahlreichen Dilemmata.

Ein gegenwärtig besonders andrängendes Dilemma in Kirche und Diakonie erleben Führungsverantwortliche in der verstärkten Nachfrage ihrer Kompetenzen und der immer geringeren Finanzmittel.

Führungsdilemmata und Paradoxien, eine Auswahl:

- Nicht-Steuerbarkeit steuern: Steuerung vs. Eigendynamik?
- Vertrauter Kontrolle misstrauen: Kontrolle vs. Vertrauen?
- Vielfalt standardisieren: Reichtum vs. Armut?
- Rational(e) Gefühle zulassen: Verstand vs. Intuition?
- Kurzsichtig weit blicken: Weitblick vs. Alltagsgetriebe?
- Im Beschleunigen innehalten: Beschleunigung vs. Verlangsamung?
- Solidarisch konkurrieren: Teamgeist vs. Mitarbeiterbewertung?
- Moderierend führen: Moderation vs. Leitung?

5. These: Führungskultur muss so sein, dass sie realistische Einschätzungen der Fähigkeiten erlaubt

Erforderlich sind:

Selbsteinschätzung, die sich an akzeptierten Vorstellungen von den verschiedenen Führungsaufgaben orientiert.

Beurteilungen durch die jeweiligen Vorgesetzten, die ebenfalls durch den Vergleich mit den von der jeweiligen Führungsebene zu erfüllenden Aufgaben zu, Sicherheit auch für Entbindung von seinen Aufgaben führt.

3. Der Beitrag der Führungsakademie für Kirche und Diakonie (Beispiel Superintendentenkurs)

Die Führungsakademie für Kirche und Gesellschaft sieht ihre Aufgabe darin, Führungskompetenz in Kirche und Diakonie zu entwickeln und zu fördern. Die Angebote sind auf die erste bis

dritte Führungsebene ausgerichtet und auch auf die Aufsichtsebene in der Diakonie. Dabei sollen die Kompetenzen auf zwei Ebenen entwickelt und gestärkt werden:

Führen und Leiten bedarf Kompetenzen auf zwei Ebenen:

das systematische Erlernen von managementbezogener Reflexion, sowie die Handhabung operativer und strategischer Führungsinstrumentarien und

das systematische Erlernen von selbstbezogener Reflexion, sprich: Persönlichkeitsentwicklung und Selbstführung.

- das systematische Erlernen von managementbezogener Reflexion sowie die Handhabung operativer und strategischer Führungsinstrumentarien

und

- das systematische Erlernen von selbstbezogener Reflexion, sprich: Persönlichkeitsentwicklung und Selbstführung.

Beispiel Kurs für Superintendenten:

Führungsaufgabe und Führungsdilemmata am Beispiel des Kurses für SuperintendentInnen zum Führen und Leiten in Kirchenkreisen. Pilotkurs:02/2007- 06/2008

Identifizierte Konfliktfelder, eine Auswahl:

- Organisationale Struktur
- Weisungsbefugt vs. seelsorgend
- Visitation vs. fehlendes sanktionierendes Instrumentarium bei mangelnder Qualität von Pfarrerinnen und Pfarrern

Führungsstruktur

Organisationale Struktur in einem repräsentativen Kirchenkreis.

Bsp.: 60 Pfarrerinnen und Pfarrer sowie weitere Mitarbeitende sind direkt unter der Kirchenkreisleitung angesiedelt (flache Hierarchien).

Wie kann die Leitung eines Kirchenkreises in solchen Strukturen aussehen?

Vermittelte Führungskompetenzen:

1. Den Kirchenkreis als Organisation verstehen, mit Stärken und Schwächenanalyse und den Einfluss von Bezugs-, Anspruchs-, und Interessengruppen.
Dezierte Kenntnis vom Stand der Organisation und vom eigenen Stand ist die Voraussetzung zum professionellen Führen.
2. Führungsinstrumentarien zum Stärken der Stärken
 - Spiritualität und Führung
 - Kirchenkreis finanziell verantworten und Dienstleistungen entwickeln

Anhang: Führungsakademie für Kirche und Diakonie

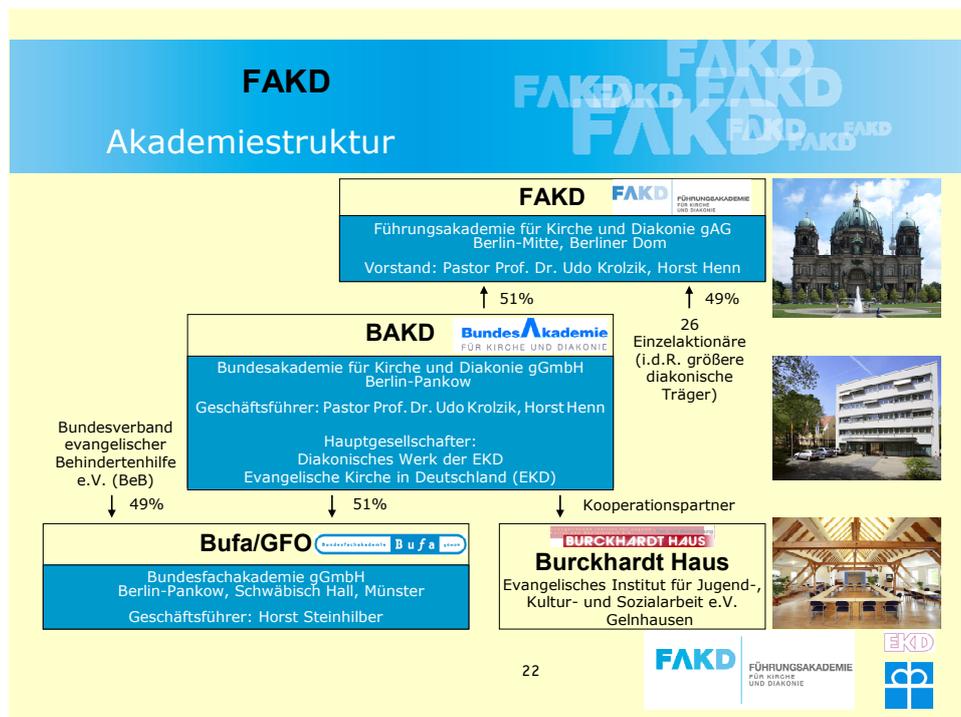
Die Führungsakademie ist für Kirche und Diakonie der Ort, an dem die komplexe Aufgabe des Managements gelernt und reflektiert wird.

Im Mittelpunkt stehen:

- der Austausch über die besonderen Herausforderungen von Leitung in Kirche und Diakonie
- die komprimierte Vermittlung von differenziertem Management-Know-How.

Führungsakademie und Bundesakademie für Kirche und Diakonie (FAKD und BAKD) haben ihre Wurzeln in der ehemaligen Diakonischen Akademie Deutschland.

Sie bauen damit als bundesweite zentrale Einrichtung auf über 30 Jahre Erfahrung in der Bildungsarbeit für Führungskräfte in der Kirche und Sozialwirtschaft auf.



Leiten und Führen in der Evangelischen Kirche Deutschland				
Ausgewählte Weiterbildungen				
Aufsichtsebene und 1. Führungsebene	Diakonie up(to)date Seminarreihe	Präsenz Persönlichkeit Führung		
	10 x 1,5 Tage	3 Tage		
1. - 3. Führungsebene	Organisations- und Unternehmens- entwicklung	St. Galler Management- seminar für Führungskräfte im Gesundheitswesen	Präsenz und Rhetorik	Die Kunst des Führens (Superintenden- tentenkurs)
	6 x 4 Tage	5 x 4 Tage	3 Tage	6 x 4 Tage
bis 2. Führungs- ebene und Führungsnachwuchs	Management Sozialer Organisationen	Zielorientiertes Management & Controlling für NPOs (NPO-Stufenprogr.)	Projekt- Management	
	10 x 5 Tage	3 x 6 Tage	3 Tage	

23




Die Führungsakademie für Kirche und Diakonie kooperiert in der Entwicklung und Durchführung ihrer Programme mit Experten aus Wissenschaft und Praxis.

Akademische Partner sind z.B.

- Kirchliche Hochschule Wuppertal (KiHo)
- Fachhochschule der Diakonie (FHdD)
- Universität St. Gallen (HSG)

- Wirtschaftsuniversität Wien
Österreichisches Controller-Institut (ÖCI)
- Universität Heidelberg
Diakoniewissenschaftliches Institut (DWI)
Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI)

Anmerkung:

¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2002)

Geistliche Impulse

Abendsegen

Von Klaus-Dieter K. Kottnik

In Stuttgart gibt es eine Journalistin, deren Kolumnen in der Stuttgarter Zeitung von einer enormen Scharfzüngigkeit sind. Die mittlerweile wohl über 75-jährige Sybille Krause-Burger, eine äußerst charmante Dame, hat viele Journalistenpreise erhalten und sich besonders gerne mit dem Führungspersonal aus Politik und Wirtschaft beschäftigt. Die Kirche hat sie meines Wissens geschont mit ihrer beißenden Kritik, wohl aber hat sie keine Person der heute 50- bis 60-jährigen in Führungspositionen ausgespart. Immer wieder vergleicht sie die heutige Führungsgeneration mit der vergangenen, deren Persönlichkeiten durch Erfahrungen von Krieg und Gefangenschaft ausgeprägt wurden: Helmut Schmidt ist heute noch die letzte öffentlich wirkende Persönlichkeit dieser Generation in unserem Lande. Ihr Fazit: Bei der heutigen Führungsgeneration fehlen existenziell bedrohliche Krisen und sie mussten nicht an den Rand ihrer Existenz gehen und haben auch Todesgefahr nicht verarbeitend überlebt, deshalb fehlen in unserer Zeit echte Führungspersönlichkeiten. Ich glaube, Sybille Krause-Burger steht mit dieser Auffassung nicht allein.

Aber – so habe ich mich immer gefragt, wenn ich ihre Artikel gelesen habe – wie sollen Menschen, die solche Erfahrungen nicht gemacht haben, so geprägt sein, wie sie es will – und was befähigt Menschen in einer Wohlstandsgeneration dann zu Führung, wenn tiefe existenzielle Krisen nicht zu ihrer Biografie gehören? Zum anderen gefiel mir aber gerade die positive Würdigung existenzieller Krisen für das Reifwerden von Menschen. Aus den Gesprächen mit den Weinbauern aus meiner früheren Wirkungsstätte im Remstal weiß ich, wie wichtig für das Reifen der Reben Gewitter, Stürme, Regengüsse und Sonne, aber nicht nur Sonne allein sind.

Anselm Grün, der Münster Schwarzacher Mönch und Verwaltungsleiter des Klosters, setzt sich in seinem Büchlein »Menschen führen – Leben wecken« mit den Lebenserinnerungen von Edzard Reuter, dem vormaligen Daimler-Benz-Chef auseinander. Diese erzählt von den Eifersüchten, Machtspielen, Egoismen, Gemeinheiten in der Führungsetage des Stuttgarter Autokonzerns. Offen gestanden: Nicht alles von Edzard Reuter Beschrie-

bene ist überall in Kirche und Diakonie unbekannt. Es geht zuweilen nur etwas subtiler zu.

Gute Bücher und Konzepte über Führung beschäftigen sich neben den Führungsmethoden auch – und zuerst – mit den Führungspersönlichkeiten. Anselm Grün beginnt sein Buch so: »Bevor über die Kunst des Führens gesprochen wird, wird die Persönlichkeit des Führenden beschrieben.« Auch Daniel Goleman in seinem Buch »Emotionale Führung« setzt sich mit der Persönlichkeit des Führenden auseinander. Auch Konzepte wie das des »Service Leadership« haben natürlich mit der Führungspersönlichkeit zu tun.

Der Apostel Paulus hat für die Führungsspitze der Kirche, für die Bischöfe und Diakone zuallererst die Voraussetzungen in der Persönlichkeit im Blickpunkt. Im Brief an seinen Schüler Timotheus beschreibt er die Führungskräfte in der Kirche als untadelige Persönlichkeiten (1. Tim. 3, 2 und 10). Was aber heißt »untadelig«? Im Griechischen stehen hier die Wörter *ἀνεπίλημπτον* oder auch *ἀνέγκλητοι*. Genau übersetzt heißt das: Tadellos und unbescholten. Sehr seltene Worte, die hier speziell für die Führungskräfte der Kirche gelten. Eine tadellose und unbescholtene Biografie mit guten Noten und Leistungsbeurteilungen sagt aber noch nicht alles über einen Menschen aus. Deshalb ist man manchmal auch enttäuscht, wenn man nach der Einsichtnahme in eine schriftliche Bewerbung der Person des Bewerbers begegnet. Jeder kennt das aus Bewerbungsgesprächen. Untadelig verstehe ich nicht so, dass da eine fehlerlose, dem anderen überlegene Persönlichkeit da ist. Sondern die Voraussetzung zur Untadeligkeit ist die Demut. Neben der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und dabei auch Erfahrungen gesammelt zu haben, ist die Demut eine wichtige Voraussetzung für gute Führung. Demut heißt: »Ich habe gelernt, meine Fehler, meine Schatten, mein Dunkles so zu sehen und anzunehmen, dass sie mein Verhalten nicht so bestimmen, dass ich mich von dem, was dahintersteht, leiten lassen muss: Nämlich von meiner Selbstbezogenheit. »Wer sein Leben verliert um meinetwillen, der wird es gewinnen«, sagt Jesus.

Vielleicht ist es das, was Sybille Krause-Burger meint, wenn sie die existenziell gereiften Persönlichkeiten früherer Führungsgenerationen hervorhob. Für uns als Christen – und allemal als evangelische Christen – geht es darum, Tadello-sigkeit als die Rechtfertigung des Sünders zu verstehen. Dazu bedarf es der Demut, der Einsicht in die eigene Unzulänglichkeit und Zerbrechlichkeit, der Möglichkeit, jederzeit auch fallen zu können – und gleichzeitig der Freude darüber –, gerade so angenommen und in Verantwortung gestellt zu sein und dafür das Beste zu tun. Diese Grundvoraussetzung der Persönlichkeit hat dann Auswirkungen in allem Füh-

rungsverhalten und im Führungshandeln, in dem, was man als Handwerkszeug lernt und als Kunst gestaltet. Jede Person, die führt, braucht Orte und Gelegenheiten, sich in Demut einzuüben, um führen zu können. Wie heißt es bei Paulus: »Wenn sie untadelig sind, sollen sie den Dienst versehen« (1. Tim. 3, 10).

Diese Prüfung hat auch sehr viel mit einem selbst als Führungskraft zu tun. Zur Führung gehört die stete Auseinandersetzung mit sich selbst dergestalt, dass man sich selbst an Christus abgeben kann. Das Ende eines Tages ist dazu eine gute Gelegenheit. Amen **D**

Morgenandacht

Von Dirk Purz

»Ordnet euch allen unter, die mitarbeiten und sich mühen! Sie haben meinen und euren Geist erquickt. Erkennt solche Leute an!« 1.Korinther 16,16.18

Liebe Gemeinde,

zwischen Anspruch und Ergebnis liegt die Ausführung. Wie oft gelingt es uns nicht, unseren Ambitionen gerecht zu werden. Woran es auch immer mangeln mag.

Mal sind es die Umstände, mal stehen wir uns selbst im Weg. Mal haben wir unseren Latten zu hoch gehängt und manchmal mussten wir erleben, dass die Zeit noch nicht reif war für unsere Idee.

Und dann gehen uns schnell zwei alte Phrasen durch den Sinn:

Gut gemeint ist nicht gut gemacht.

Mühen allein reicht nicht.

So stehen wir nicht selten etwas bedrückt da. Es wurmt uns. Wir kritisieren uns und die anderen. Wir haben es gut gemeint und es ist uns nicht so gelungen, wie wir es uns vorgestellt haben, wie wir es geplant haben, wie wir es uns erdacht und erträumt haben.

Zeit zur Kritik. Am Ende steht immer das Fazit. Analyse, Evaluation und dann die Ergebnisauswertung.

Konsequenzen müssen gezogen, Personen beurteilt werden. Schließlich soll es doch beim nächsten Mal anders, besser werden.

Die Ansprüche sind angewachsen, die Geschwindigkeit beschleunigt, die Verantwortung hat zugenommen. Wir wollen besser werden.

Ganz ruhig.

Wenn es schnell gehen muss, dann musst du langsam gehen. Erst mal hinsetzen, Kaffeetrinken, Frühstück.

Was ist denn eigentlich los? Haben wir denn vergessen, was vor dem Ergebnis war? Die Zusammenarbeit, die vielen Stunden der Planung, die unzähligen Begegnungen, das gemeinsame Klima und das gewachsene Vertrauen.

Alle haben mitgemacht, viele haben sich gemüht. Auch das sind Ergebnisse. Paulus weiß diese zu schätzen. Auf einem jedem Weg gibt es viele Momente, die uns erquickten.

Der angereicherte Kaffee, die mitgebrachten Brötchen, das stille Kopfnicken, das schnelle Protokoll, der prompte Rückruf, die unkomplizierte Übernahme einer Aufgabe.

Gegenseitige Unterordnung. Gegenseitige Achtung. Das Gute wahrnehmen, das Wertvolle erkennen. Gegenseitige Wertschätzung.

Es gibt mehr als den Anspruch. Es gibt das Miteinander unter Gottes Wort und Schutz.

Es gibt mehr als das Ergebnis. Es gibt die Menschen, die sich mühen, ihren Einsatz leisten und mit denen wir das Leben teilen.

Es gibt mehr als die Auswertung. Es gibt die Verheißung, mit der wir arbeiten.

Es gibt mehr als Kritik und Konsequenzen. Es gibt die Anerkennung und die Freude, miteinander und füreinander da zu sein.

Es gibt mehr als das Morgen. Es gibt Heute, von Gott geschenkt.

Amen

Führe mich, o Herr, und **leite**
meinen Gang nach deinem Wort;
sei und bleibe du auch heute
mein Beschützer und mein Hort.
Nirgends als von dir allein
kann ich recht bewahret sein.

Heinrich Albert 1642
(Aus dem Evangelischen Gesangbuch, Nummer 445, Stophe 5)

Wie machen es andere? Anregungen und Fragen

Wenn ich in der Kirche Verantwortung hätte, würde ich....

Von Dr. Martin Rieger

EKD – Workshop - »Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld«, Berlin, 19.10.2008. Wiedergegeben sind hier die Folien der Präsentation auf dem Workshop.

Leitung erfordert:

- ... Ziele – Identität und Relation
- ... Analysen – Organisation und Markt
- ... Kompetenz – Liturgie, Diakonie, Martyria
- ... Kontinuität und Kreativität – Plädoyer für Experimente

Leitung erfordert:

- ... **Ziele – Identität und Relation**
- ... Analysen – Organisation und Markt
- ... Kompetenz – Liturgie, Diakonie, Martyria
- ... Kontinuität und Kreativität – Plädoyer für Experimente

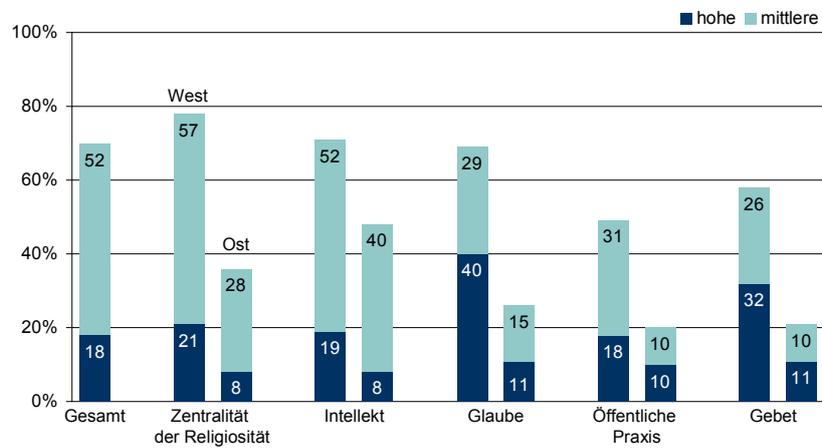
Leitung erfordert:

- ... Ziele – Identität und Relation
- ... **Analysen – Organisation und Markt**
- ... Kompetenz – Liturgie, Diakonie, Martyria
- ... Kontinuität und Kreativität – Plädoyer für Experimente

Schema zum Aufbau des Religionsmonitors

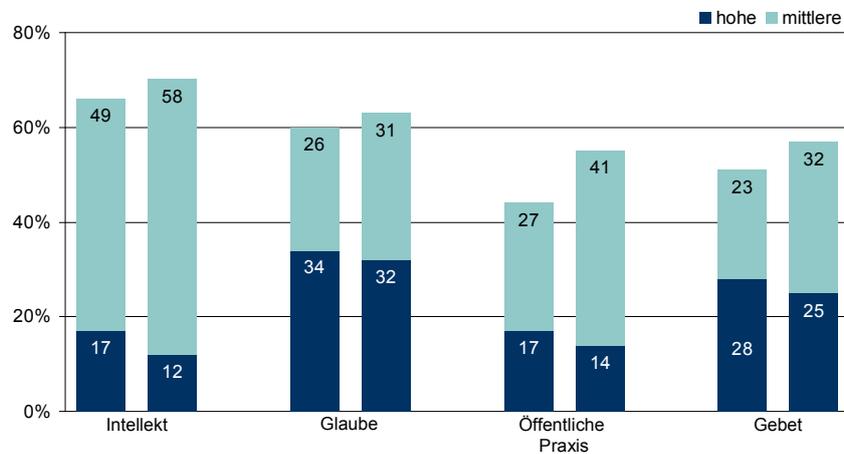
Soziologie		Allgemeine Intensität
Theologie		
Psychologie		
K E R N D I M E N S I O N E N	Intellekt	Interesse an religiösen Themen
	Ideologie (Glaube)	Glaube an ... Gott / etwas Göttliches – ein Leben nach dem Tod
	Öffentliche Praxis	Gottesdienst – Gemeinschaftsgebet – Tempelbesuch
	Private Praxis	Gebet – Meditation
	Erfahrung	Du-Erfahrung – Einheits-Erfahrung
	Konsequenzen	Allgemeine Alltagsrelevanz der Religion
Zentralität		nichtreligiös – religiös – hochreligiös

Personen mit mittlerer und hoher Ausprägung der Religiosität in Deutschland (West und Ost)



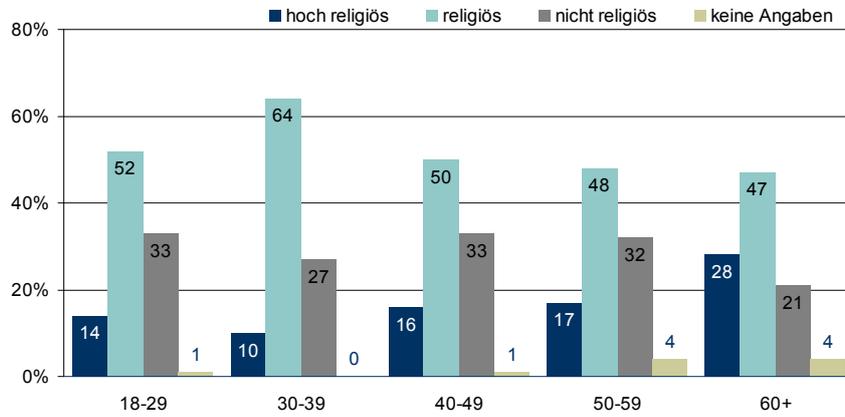
18. Oktober 2008 Seite 6

Personen mit mittlerer und hoher Ausprägung der Religiosität in Deutschland (Gesamt und Evangelisch)

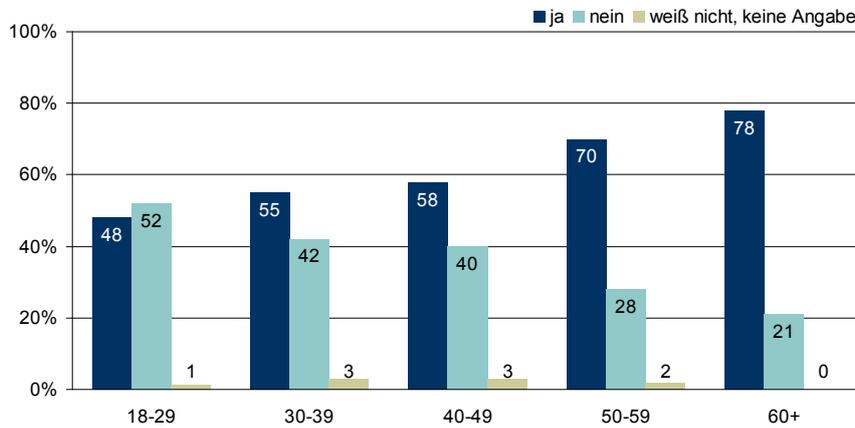


18. Oktober 2008 Seite 7

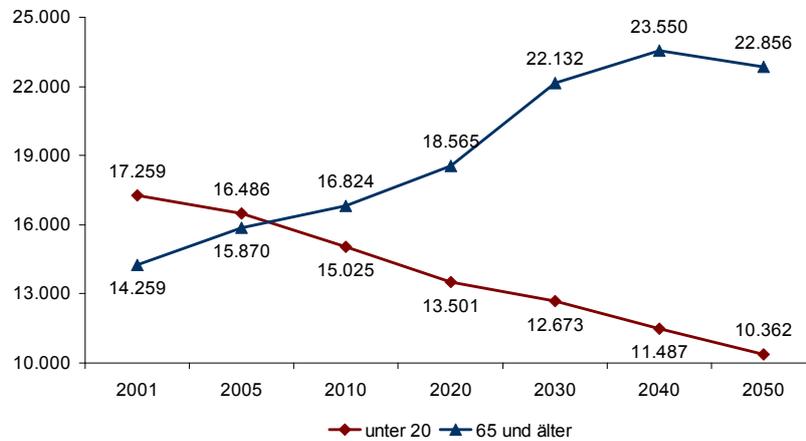
Deutschland - Gesamt Zentralität der Religiosität nach Lebensalter



Deutschland - Gesamt „Wurden Sie religiös erzogen?“ nach Altersgruppen



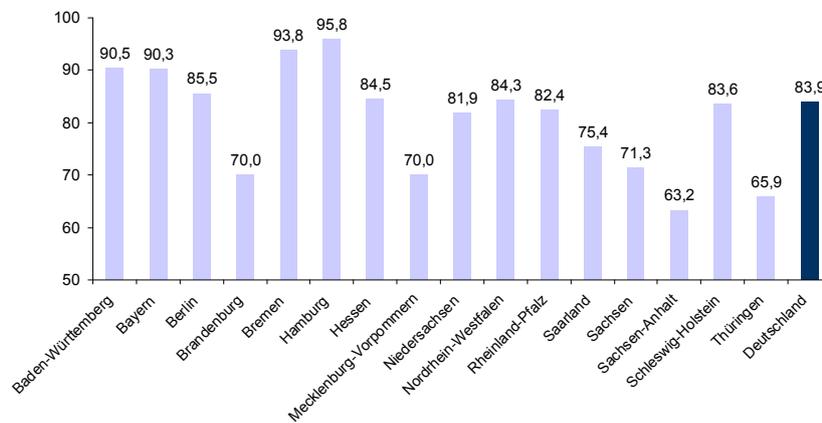
Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen (in 1.000 Personen)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2007, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, mittlere Bevölkerung - Untergrenze (Nettozuwanderung: 100.000 p. a.).

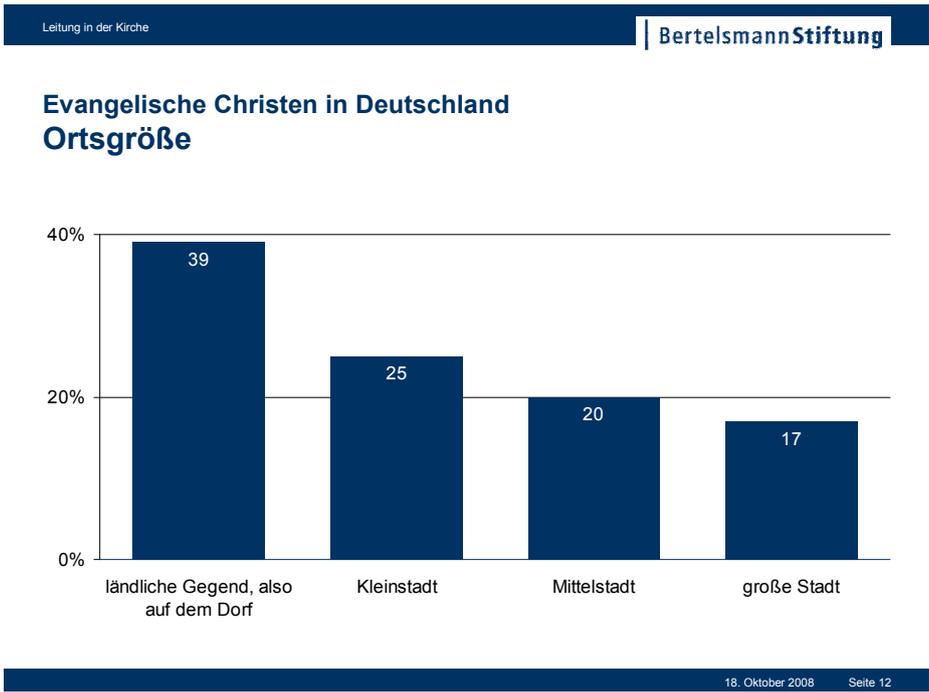
18. Oktober 2008 Seite 10

Bevölkerung in den Bundesländern in 2050 (2005 = 100%)



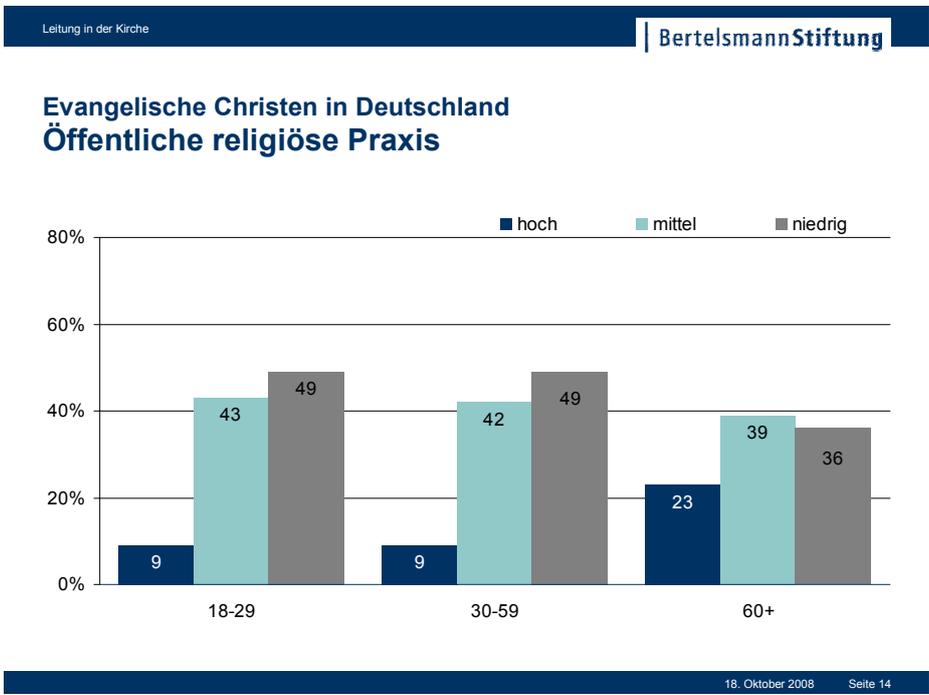
Quelle: Statistisches Bundesamt 2007, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, mittlere Bevölkerung - Untergrenze (Nettozuwanderung: 100.000 p. a.).

18. Oktober 2008 Seite 11

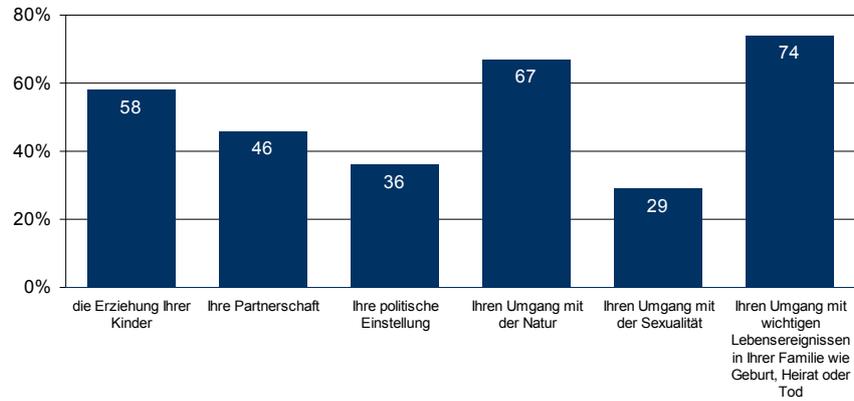


Leitung erfordert:

- ... Ziele – Identität und Relation
- ... Analysen – Organisation und Markt
- ... **Kompetenz – Liturgie, Diakonie, Martyria**
- ... Kontinuität und Kreativität – Plädoyer für Experimente

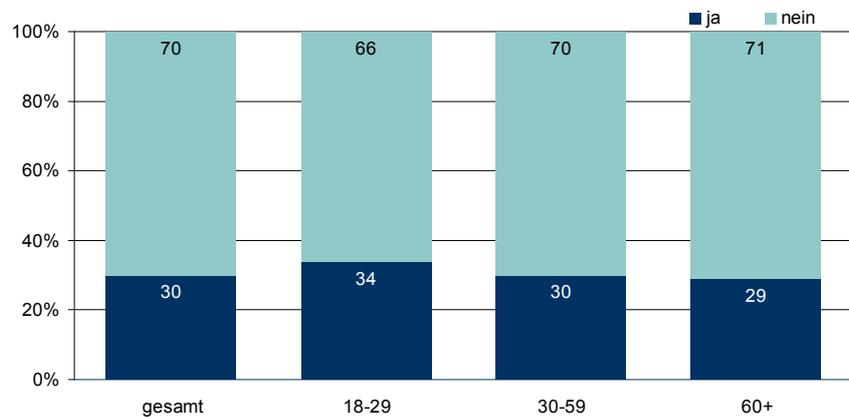


Evangelische Christen in Deutschland Auswirkungen der Religiosität auf ... („mittel“ + „ziemlich“ + „sehr“)

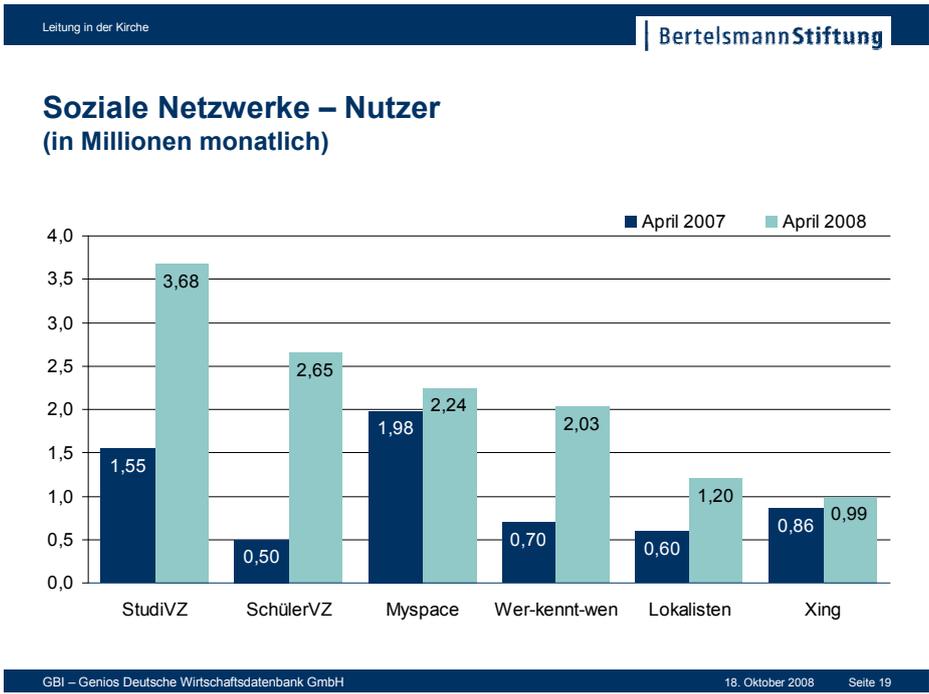
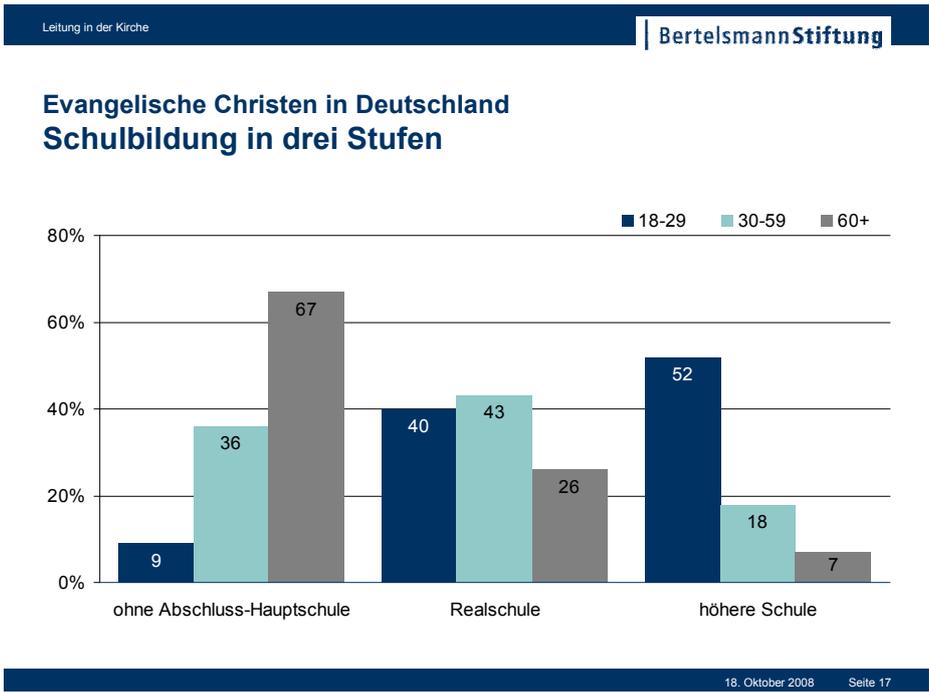


18. Oktober 2008 Seite 15

Evangelische Christen in Deutschland Ehrenamt



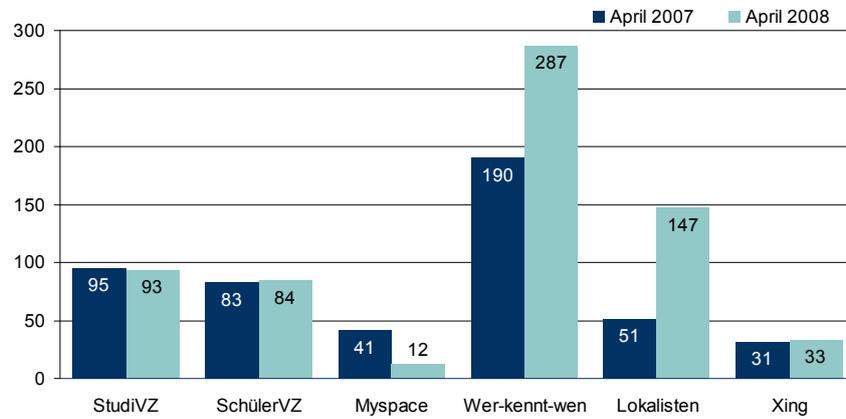
18. Oktober 2008 Seite 16



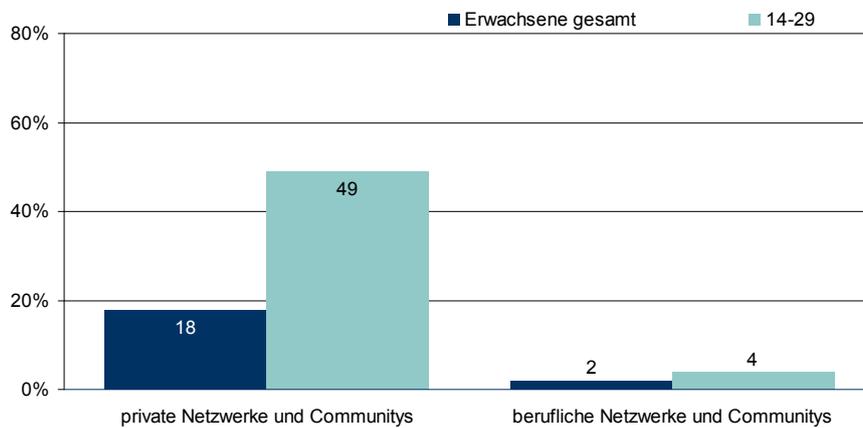
Leitung erfordert:

- ... Ziele – Identität und Relation
- ... Analysen – Organisation und Markt
- ... Kompetenz – Liturgie, Diakonie, Martyria
- ... **Kontinuität und Kreativität – Plädoyer für Experimente**

Soziale Netzwerke – Verweildauer (in Minuten monatlich)



Web-2.0-Nutzung



Beispiele aus der Industrie

Von Heinrich Kahmeyer

In meinen letzten Berufsjahren war ich – bedingt durch die Fusionen – Personaldirektor in den Konzernleitungen von Hoesch, Krupp-Hoesch und ThyssenKrupp. Bei der Vorbereitung meines Vortrages fielen mir die Führungsgrundsätze HOESCH in die Hände. Sie waren Bestandteil meines Arbeitsvertrages bei Hoesch. Ich spreche über meine Erfahrungen in allen drei Unternehmen, schwerpunktmäßig aber über die Führungsgrundsätze bei Hoesch.

Führung was ist das?

Führung ist Beeinflussen von Menschen zum Zwecke der Erreichung von Zielen. Man unterscheidet vor allem:

autoritäre Führung

- autokratisch (Befehl – Gehorsam)
- patriarchalisch (fürsorglicher Autokrat)

demokratische Führung

- partizipativ
- kooperativ
- kollegial

Hoesch hat sich für die kooperative Führung entschieden. Dieser Entscheidung lagen bestimmte Wertungen zu Grunde, vor allem:

- das Unternehmen soll wirtschaftlich erfolgreich sein
- eine demokratische Gesellschaft verlangt einen kompatiblen Führungsstil (zu Hause Demokrat und mündiger Bürger – im Betrieb Untertan geht nicht)

Der Prozess

Die Führungsgrundsätze wurden in einem kooperativen Prozess entwickelt und eingeführt:

- Entwurf durch den Personaldirektor
- Arbeitsgruppe aus Führungskräften
- Diskussion mit Führungskräften aller Ebenen
- Diskussion mit Betriebsräten
- Neufassung
- Entscheidung Vorstand
- Einführung
- Einbeziehung in die Weiterbildung des Managements

Das Wesen der kooperativen Führung

- Delegation von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung (Kongruenz!)

- Vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb von Organisationseinheiten und zwischen ihnen
- Selbstständiges Handeln und Entscheiden aller Mitarbeiter innerhalb des eigenen Aufgabenbereiches
- Einbeziehung des Mitarbeiters in darüber hinaus gehende Frage durch den Vorgesetzten, z.B. Planung für den Bereich, für die Organisationseinheit
- In diesen Fällen Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Beratung und Diskussion

Die Führungsmittel

- Personalauswahl
- Information Führungskräfte < > Mitarbeiter
- Mitarbeiterbesprechung
- Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle
- Mitarbeiterbeurteilung – Beurteilungsgespräch – Potentialbeurteilung
- Personalentwicklung
- Ressort- und Unternehmensübergreifende Arbeitskreise zur Strategie und Politik, z.B. Personalpolitik

Das Ergebnis

Es gab bei uns:

- zwar keine lückenlose Realisierung der »reinen Lehre«,
- wohl aber einen Orientierungsrahmen mit hoher Akzeptanz auf allen Ebenen und eine deutliche Verbesserung des Betriebsklimas.
- In Einzelfällen aber auch unbelehrbare Autokraten (besonders schwierig, wenn sie erfolgreich waren).

Was ist daraus geworden?

- Die Unternehmenskulturen von Hoesch, Krupp und Thyssen hatten große Ähnlichkeiten miteinander.
- Keine Neuformulierung von Führungsgrundsätzen, aber umfangreiche Weiter- und Neuentwicklung von Methoden und Instrumenten aus dem gleichen Geist nach den Fusionen:
 - Neugestaltung der Unternehmensorganisation in Arbeitsgruppen aus MA jeweils beider Konzerne

- Projekte zur Org. Entwicklung, Verbesserung aller Produktions- und Verwaltungsprozesse
- Wertanalysen
- Gruppenarbeit
- Qualitätszirkel
- Gesundheitszirkel
- Zielvereinbarungen

In der Wirtschaft insgesamt beobachtete ich in den letzten Jahren auch negative Entwicklungen:

- Überbetonung monetärer Ziele
- Tendenzen zur kurzfristigen Gewinnmaximierung und Verlust der sozialen Balance
- Hedge – Fonds erwerben Unternehmen und verkaufen einzelne Teile, legen andere still ohne Rücksicht auf Regionen, Kommunen und Mitarbeiter
- Nicht alles was in der Wirtschaft geschieht kann also Vorbild für uns als Kirche sein
- Aber vielleicht kann Führen und Leiten in der Kirche Vorbildcharakter für Andere gewinnen.

Was würde ich tun, wenn ich in der Kirche was zu sagen hätte?

- Klärung der Begriffe zur Vermeidung nebulöser Diskussionen über

- Führen
- Leiten
- Geistliche Führung
- Theologische Führung
- Juristische Führung
- Wertenscheidung über Führungsstil herbeiführen (m.E. nur kooperative / partizipative Führung)
- Analyse des Ist-Zustandes der Führung
 - Innerhalb und zwischen kirchlichen Institutionen
 - Hauptamtlicher Mitarbeiter
 - Ehrenamtlicher Mitarbeiter
- Zielsetzung für als notwendig erkannte Veränderung auf breiter Basis erarbeiten
- Prozess beteiligungsorientiert steuern (alle Landeskirchen, Meinungsführer und Gegner einbeziehen)
- persbyterial – synodales Prinzip bewahren, aber unter Umständen durch Veränderungen von Aufgaben effektiver gestalten und durch ein institutionelle Einigungsverfahren (wie zum Beispiel Einigungsstelle vergleichbar Betriebsverfassungsgesetz) Blockaden vermeiden
- Pfarrer begabungsgerechter einsetzen
- Ehrenamt attraktiver machen, durch mehr Bildungsangebote und systematische Auswahl und Förderung D

Das Beispiel Deutsches Rotes Kreuz

Von Graf von Waldburg-Zeil

Agenda

Ihre Fragen und Herausforderungen

- Das Beispiel DRK
 - Kurzvorstellung des DRK
 - Unsere Fragen und Herausforderungen
 - Aktuelle Antworten des DRK auf die Herausforderungen
- Anmerkungen und Hinweise aus Sicht des Prozesses beim DRK für den kirchlichen Reformprozess

Ihre Fragen und Herausforderungen

- »Gewählte« Führungskräfte sind nicht immer ausgebildete Führungskräfte
- Führungsakzeptanz aus der jüngeren Geschichte heraus schwierig
- Selbstverständnis der Führung und Schwierigkeit, sich hierüber zu verständigen
- Führungsinstrumente (Organisationsentwicklung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, etc.) nur sporadisch vorhanden oder umgesetzt

Agenda

- Ihre Fragen und Herausforderungen
- Das Beispiel DRK
 1. Eine kurze Vorstellung des DRK
 2. Unsere Fragen und Herausforderungen
 3. Aktuelle Antworten des DRK auf die Herausforderungen
- Übertragbares

Das Beispiel DRK

Kurzvorstellung in Zahlen

- 3.9 Millionen Fördermitglieder
- 290.000 ehrenamtliche Helfer, 115.000 Jugendrotkreuzler
- 100.000 hauptamtliche Mitarbeiter
- 1 Bundesverband
- 19 Landesverbände, Verband der Schwesternschaften
- 536 Kreisverbänden u. Schwesternschaften, 425 GmbH's
- 4800 Ortsvereine

- **Aufgabenfelder:** Altenhilfe, Auslandshilfe, Blutversorgung, Integration, Jugendrotkreuz, Kinder- Jugend und Familienhilfe, Katastrophenschutz (Wasserwacht, Bergwacht, Bereitschaftsdienste), Krankenhilfe, Kranken- und Behindertenfahrtdienste, Notfallrettung, Sozialdienste, Suchdienste, Verbreitung des humanitären Völkerrechts

Unsere Herausforderungen – Inhalte

- Bundesweit
 - Profilsstärkung, Strategieentwicklung
 - Koordination von Hauptaufgaben
 - Koordination wichtiger Querschnittsfelder
 - Qualitätssicherung durch Standards
- Länderweit
 - Vernetzung der Angebote
 - Koordination des Regionalprinzips
 - Angebot von Querschnittsleistungen

Unsere Herausforderungen – Management

- Bundesweit
 - Profilsstärkung, Strategieentwicklung
 - Koordination von Hauptaufgaben
 - Koordination wichtiger Querschnittsfelder
 - Qualitätssicherung durch Standards
- Länderweit
 - Vernetzung der Angebote
 - Koordination des Regionalprinzips
 - Angebot von Querschnittsleistungen

Unsere Herausforderungen – Management

- **Selbstverständnis der Führung**
 - Trennung Aufsicht und Exekutive
- **Ehrenamtliche Führungskräfte** sind nicht immer ausgebildete Führungskräfte; berufene **Geschäftsführungen** teils auch nicht.
 - PE Aufsicht, PE Management
- **Management:**
 - Koordinationsinstrument: Verbandsgeschäftsführungen Bund und Land;
 - Führung Einzelverein: Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für Strategie, Planung, Kontrolle und Führung

- Mitarbeiterführung: Jahresgespräche und System: »Führen mit Zielen«

**

Aktuelle Antworten des DRK auf die Herausforderungen

- Erprobung des neuen Entscheidungsverfahrens
- Erprobung neuer Organe: Verbandsgeschäftsführung Bund und Land
- Durchführung von Pilotprojekten zur bundesweiten Steuerung von Hauptaufgabenfeldern
- Vorbereitung einer neuen Bundessatzung und verbindlicher Mustersatzungen für alle Untergliederungen (März/Mai 2009)
- Zentrales Projektbüro
- Organisationsentwicklung des Generalsekretariats

Agenda

- Ihre Fragen und Herausforderungen
- Das Beispiel DRK
 1. Eine kurze Vorstellung des DRK
 2. Unsere Fragen und Herausforderungen
 3. Aktuelle Antworten des DRK auf die Herausforderungen
- Übertragbares

Übertragbares?

- Kommunikation entscheidet über Erfolg oder Scheitern
 - Offener Umgang mit persönlicher Betroffenheit von „Stakeholdern“: Selbstverständnis, Macht, Einfluss, Bedeutung, Verantwortung
 - Führungskräfteentwicklung Zielfokussiert, nicht als Selbstzweck
 - Managementinstrumente müssen für jeden Beteiligten erlebbaren Nutzen erbringen
 - Organisationsentwicklung immer am »lebendigen Subjekt«, nicht in theoretischen Seminaren
-
- Kommunikation entscheidet über Erfolg oder Scheitern
 - Offener Umgang mit persönlicher Betroffenheit von »Stakeholdern«: Selbstverständnis, Macht, Einfluss, Bedeutung, Verantwortung
 - Führungskräfteentwicklung Zielfokussiert, nicht als Selbstzweck
 - Managementinstrumente müssen für jeden Beteiligten erlebbaren Nutzen erbringen
 - Organisationsentwicklung immer am »lebendigen Subjekt«, nicht in theoretischen Seminaren

Beobachtungen und Notizen aus der Gruppenarbeit

Impulse aus den Kleingruppen

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Kleingruppen des EKD-Workshops stichpunktartig referiert.

Wir haben ein /zwei / drei Führungsprobleme!

Seit dem Führerkult ist der Begriff »Führung« ein für alle Mal diskreditiert.

Zu den »übergeordneten Zielen von Führung und Leitung«

- Führung beginnt mit der Festlegung des Ziels.
- Wir brauchen eine klare Definition des Auftrags der Kirche,
- Der Auftrag wird im Beruf des Pfarrers oft nicht deutlich.
- Ziel ist: Evangelium verkündigen. Dafür wollen wir strategiefähig werden. Darauf müssen unsere Führungskräfte und -strukturen ausgerichtet werden.
- Ziel ist: wachsen zu wollen.
- »Prüfet alles, und das Gute behaltet«, 1. Thess 5,21. Dieser Auftrag hat an Aktualität nichts eingebüßt. Galt er im Jahre 50 einer konkreten Gemeinde, so gilt er heute ebenso den konkreten Erscheinungsformen der sichtbaren Kirche im 21. Jahrhundert.
- Strategie ist, was man nicht macht.
- Unser Hauptprodukt ist nicht disponibel.
- Eine Klärung des Begriffs »Geistliche Leitung« steht noch aus.
- Geistliche Leitung muss Teilhabe am geistlichen Geschehen ermöglichen.
- Es ist nicht das Ziel von Führung geliebt zu werden, sondern Ergebnisse zu erzielen.

Zum Bereich »Führungsfähigkeiten«

- Fähigkeit der Experten wird oft mit wenig Vertrauen gesehen.
- Der Superintendent ist ein zahnloser Tiger.
- Von Theologen wird geistliche Leitung als Alleinstellungsmerkmal of aus Hilflosigkeit gefordert, auch um von fehlender Qualifikation abzulenken.
- Was sind die Fähigkeiten, strategische Situationen einzuschätzen?
- Das Problem beginnt bei der Einstellung: Der falsche Mensch kommt an den falschen Platz

Zum Bereich »Führungsstil, - akzeptanz und -kultur«

- In der Kirche herrscht eine Führungskultur, in der jede und jeder gerne überall mitreden möchte, aber nicht den Kopf hinhält.
- Obwohl die Kirche Transparenz auf ihre Fahnen schreibt, wird oft das Gegenteil wahrgenommen. Es wird oft aus Hilflosigkeit agiert und nicht mit offenem Visier, Abwehrreaktionen auf verschiedenen Ebenen sind die Folge davon.
- Der Entscheidungsprozess ist ein wichtiger Teil der Kirchenkultur.
- Die presbyterialsynodale Ordnung mit partizipatorischen Entscheidungsprozessen hat Kirche vor manchen Fehlern bewahrt.
- Haben wir eine Protestkultur gegen Leitung und Führung als Prinzip?
- Macht ist in der Kirche nicht transparent und daraus resultiert Misstrauen
- Es herrscht eine »Wir-haben-uns-alle-lieb-Kultur« vor, die sehr schnell in eine Misanthropie gegenüber Vorgesetzten wie Mitarbeitenden umkippt.

Zum Bereich »Führungsstrukturen und -rollen«

- Die Zuordnung von den verschiedenen Ebenen zu den Kompetenzen sind unklar.
- Führungsstrukturen bleiben über weite Strecken unklar.
- Die Unterscheidung von Organisation und Institution ist noch nicht hinreichend herausgearbeitet.
- Wo ordnen wir die »Führungsebene Gott« ein?
- Die Landeskirchen nehmen Führung wahr, aber es kommt nicht an.
- Die EKD wagt nicht zu führen. Warum?
- Macht wird oft verunklart.
- Konkrete Schritte obliegen den Erkenntnissen und dem Engagement der Beteiligten auf allen Ebenen der Kirche: in den Gemeinden, in den Bezirken, in den Landeskirchen, in den Werken und Einrichtungen, in den konfessionellen Bündeln und in der EKD. Von diesen hängt die Dynamik ab, von der ich persönlich den Eindruck habe, dass sie noch nicht das Potenzial des deutschen evangelischen Protestantismus spiegelt.

- Wir brauchen eine Kultur des Führens und des Führen-Lassens.
- Sich Fragen an die äußere Gestalt unserer historisch gewordenen Kirche zu stellen ist keine Modeerscheinung und auch kein Ausdruck von Kleingläubigkeit oder Überheblichkeit. Er zeugt vielmehr von der Bereitschaft, heute Strukturen zu finden, die die Kirche für morgen zukunftsfähig machen.

Zum Bereich »Führungskonzepte und -instrumente«

- Ein Corporate Design ist nicht durchsetzbar, weder in Diakonie noch in Kirchenkreisen und Kirchengemeinden.

- Große kirchliche Werke geben ermutigende Beispiele für strategische Konzeptentwicklung und -umsetzung.
- Gabenorientiertes Leiten muss stärker in den Blickpunkt geraten, insbesondere bei der Personalentwicklung. Das fängt bereits bei der individuellen Begleitung im Vikariat an. So können Potenziale gefördert und diese später entsprechend menschen- und sachgerecht genutzt werden.
- Für erfolgreiche Führung fehlen die Maßstäbe.
- Erst mit der Umsetzung ist der Führungsprozess abgeschlossen D

Drei Beobachtungen zur Führungskultur

Von Oliver Chr. Will

1. Beobachtung: Zu viel Führungsanspruch - ein Bewegungsüberschuss?

Eine Definition von Führung lautet: Menschen in Bewegung setzen. So betrachtet (Morgenandacht Sonntag) ist die Geschichte der Kirche, auch der evangelischen Kirche, eine Führungsgeschichte. Im eigenen Selbstverständnis ist so jeder Pfarrer ein Bewegter, eine Führungskraft. Ein solcher Führungsanspruch, d.h. »Bewegungsüberschuss« führt automatisch zu einem Steuerungsproblem. Denn damit ist in der Selbstwahrnehmung eine scheinbare Unfreiheit verbunden.

2. Beobachtung: Gefahr der Misanthropisierung durch Führung

Führung und Führungskräfte in der Kirche stehen vor der Gefahr der »Misanthropisierung« (Zitat: »Nachdem meine netten Kollegen Superintendenten sind, wurden sie zu Misanthropen«), weil es ihnen oft nicht gelingt eine Identität von Aufgabe und protestantischem Selbstverständnis zu finden. Eine Konsequenz gibt es auf mindestens drei Ebenen:

- *Rationale Ebene:* es genügt nicht, Führung rational zu wollen (Anerkennung der Notwendigkeit und Nutzung der Instrumente und Methoden).
- *Emotionale Ebene:* Führung muss auch emotional zugelassen werden (Führung ohne

schlechtes Gewissen und in der Verantwortung vor Gott).

- *Organisationale Ebene:* eine Organisation braucht Führung und hat immer eine Führung – offen oder verdeckt. Eine offene und transparente Führung ist gesünder für alle Betroffenen, die Geführten und die Führenden.

3. Beobachtung: KMK-isierung der Kirche

Die EKD hat die gleichen Probleme wie alle föderal organisierten Verwaltungen oder »Staaten«: alle Diskussionen um eine strategische Ausrichtung und der damit verbundenen Führung und Leitung werden sofort zu »Souveränitätsfragen«. Souveränitätsfragen zwischen der EKD und den Gliedkirchen, den Gliedkirchen und dem Pfarrer, dem Pfarrer und der Gemeinde.

Die KMK-isierung der Kirche mag ein Bild für die möglichen Konsequenzen sein, die für den Bereich des Bildungsföderalismus deutlich beschrieben wurden. Pointiert formuliert steht man vor den Optionen Vielfalt in einer gewissen Einheit oder einer »Vielfalt in der Einfalt«.

Zentral wäre die Fähigkeit, die Binnenorientierung der KMK zu vermeiden, zugunsten einer Außenorientierung, die zu einer strategischen Orientierung und Positionsbildung führt (Kirche im gesellschaftlichen Kontext und z.B. in internationaler Perspektive). D

Probleme – Hintergründe – Lösungswege

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus einer Kleingruppe exemplarisch und stichpunktartig referiert.

Die Impulse vom Vormittag mit den Vorträgen aus verschiedenen nichtkirchlichen Bereichen von Erich Thies, Martin Rieger, Heinrich Kahmeyer und Clemens Graf von Waldburg-Zeil zu den Stichworten:

- »So machen wir es . . .« und
- »Wenn ich in der Kirche Verantwortung hätte, würde ich ...«

sollen Anregungen für das Gruppengespräch erbringen.

Die Einstiegsfrage lautet deshalb:

Welche Linien ergeben sich aus den Impulsen des Vormittags?

1) Bei der Beantwortung durch die Gruppenteilnehmer erschließt sich wie schon am Vorabend dabei eine teilweise stark differierende Auffassung der Begriffe Führung und Leitung sowie der Bedeutung und Füllung der Bereiche geistliche Führung und weltliche Führung.

Das äußert sich in den folgenden Punkten:

- Die Abgrenzung bzw. Unterscheidung von Organisation und Institution ist noch nicht hinreichend herausgearbeitet.
- Wird Kirche von oben (Organisation) geführt oder von unten (Kirchengemeinden)? Die Mehrheit der Gruppe bestreitet letzteres.
- Die verschiedenen Führungsebenen mit den dazugehörigen Kompetenzen müssen klar definiert werden. Wo ordnen wir die »Führungsebene Gott« ein?
- In den Landeskirchen herrschen unterschiedliche Bedingungen für Führung und Leitung, z.B. auch durch differierende juristische Strukturen.
- Wir brauchen eine klare Definition des Auftrags der Kirche, aber woher?
- Geistliche Leitung als Alleinstellungsmerkmal wird von Theologen oft aus Hilflosigkeit gefordert, bisweilen auch, um von fehlender Qualifikation für weltliche Leitung abzulenken.

2) Im weiteren Gesprächsverlauf beschäftigt die Teilnehmer sehr stark die Intransparenz der

Macht in der Kirche und das daraus resultierende Misstrauen

- Obwohl die Kirche Transparenz auf ihre Fahnen schreibt, wird oft das Gegenteil erlebt.
- Es wird oft aus Hilflosigkeit agiert und nicht mit offenem Visier. Abwehrreaktionen auf den verschiedensten Ebenen sind die Folge davon.
- In der Kirche herrscht eine Führungskultur, in der jeder gerne überall mitreden möchte, aber nicht den Kopf hinhält. Es ist zu vermuten, dass diese Kultur ihre Ursache in einer gewissen Persönlichkeitsstruktur hat, die im Pfarrberuf und somit auch in der Kirchenleitung besonders stark vertreten ist.
- Ein Corporate Design ist nicht durchsetzbar, weder in der Diakonie noch in Kirchenkreisen und Kirchengemeinden.
- Die Landeskirchen führen, aber es kommt nicht unten an. Die EKD wagt nicht, zu führen, warum?
- Der Auftrag wird im Beruf des Pfarrers oft nicht deutlich. Der Superintendent ist ein zahnloser Tiger. Seine Sandwichposition erlebt er sehr oft als belastend.
- Es herrscht eine »Wir-haben-uns-alle-lieb-Kultur« vor, die sehr schnell umkippt in eine Misanthropie gegenüber Vorgesetzten wie Untergebenen.

3) Die Gruppenteilnehmer sind sich darin einig, dass es für den Erfolg aller weiteren Prozesse in erster Linie darum geht, Vertrauen zu schaffen auf allen Ebenen.

- Der Mehrwert der Führung muss für alle Beteiligten deutlich werden.
- Gabenorientiertes Leiten muss stärker in den Blickpunkt geraten, insbesondere bei der Personalentwicklung. Das fängt bereits bei der individuellen Begleitung im Vikariat an. So können Potenziale gefördert und diese später entsprechend menschen- und sachgerecht genutzt werden.
- Entsprechend der Definition von Gerhard Wegner muss geistliche Leitung die Teilhabe am geistlichen Geschehen ermöglichen.
- Aufgaben in einer Atmosphäre des Vertrauens nach oben abgeben zu können, z.B. bei Jahresgesprächen, soll Mitarbeitende entlasten. Bei allen Veränderungen sollen so auch Entlastungen erkennbar und erlebbar werden.
- Kirchliches Recht muss auch im Kontext biblischer Hinweise zur Lösung zwischen-

menschlicher Probleme (z.B. Mt. 18) gesehen werden. Die Kirche hat eine Vorbildfunktion auch im Umgang mit ihren eigenen Mitarbeitenden.

- In der Öffentlichkeit wird Kirche oft ganz anders wahrgenommen als im Inneren. Dies kann sowohl Chance als auch Gefahr sein.

Umso wichtiger ist es, sich für eine Atmosphäre des Vertrauens einzusetzen, um die Kraft des Evangeliums nicht zu schwächen, sondern überzeugend einladen zu können in die Gemeinde.

Protokoll: *Peer-Detlev Schladebusch* 

Erste Ergebnissicherung

Fünf Thesen zu Perspektiven des Reformprozesses

Von Barbara Bauer

1. Vom Auftrag

Paulus schreibt im 1. Brief an die Thessalonicher (Kapitel 5 Vers 21):

Prüfet aber alles, und das Gute behaltet.

Dieser Auftrag hat an Aktualität nichts eingebüßt. Galt er im Jahre 50 nach Christus einer konkreten Gemeinde an einem konkreten Ort als Maßstab zur Gewinnung von Erkenntnissen für die Gestaltung des Gemeindelebens, so gilt er heute ebenso den konkreten Erscheinungsformen der sichtbaren Kirche im 21. Jahrhundert. Sich Fragen an die äußere Gestalt unserer historisch gewordenen Kirchen zu stellen ist daher keine Modeerscheinung und auch kein Ausdruck von Kleingläubigkeit oder Überheblichkeit. Es zeugt vielmehr von der Bereitschaft, heute Strukturen zu finden, die die Kirchen von morgen zukunftsfähig machen.

2. Von den Akteuren

Der Reformprozess gibt keine Ergebnisse vor, sondern weist Richtungen auf. Konkrete Schritte obliegen den Erkenntnissen und dem Engagement der Beteiligten auf allen Ebenen der Kirchen: in den Gemeinden, in den Bezirken, in den Landeskirchen, in den Werken und Einrichtungen, in den konfessionellen Bündeln und in der EKD. Von diesen hängt die Dynamik ab, von der ich persönlich den Eindruck habe, dass sie noch nicht das Potenzial des deutschen evangelischen Protestantismus spiegelt.

3. Ermutigungen

Große kirchliche Werke geben ermutigende Beispiele für strategische Konzeptentwicklung und -umsetzung:

- das Diakonische Werk der EKD mit seiner Aktion Brot für die Welt und der Evangelische Entwicklungsdienst vereinigen sich zu einem gemeinsamen Werk am Standort Berlin

- das Gemeinschaftswerk für evangelische Publizistik entwickelt eine grundlegend neue, crossmedial ausgerichtete und deutschlandweit verfügbare publizistische Plattform, im Internet künftig unter evangelisch.de abrufbar.
- Diakonische Werke verschiedener Landeskirchen schließen sich zusammen, um ihren Auftrag gemeinsam besser wahrnehmen zu können.

Sollten da nicht auch Landeskirchen und konfessionelle Bündle in Bewegung geraten können?

Es müsste doch innerhalb der nächsten zehn Jahre gelingen können, dass die konfessionellen Bündle unter dem Dach der EKD weitestgehend zusammengeführt sind.

Genauso müsste es doch möglich sein, dass sich kirchliche Körperschaften – Gemeinden, Kirchenbezirke, Landeskirchen – zu solchen Größen zusammenfinden, die zukunftsfähig sind.

4. Keine Angst vor Q wie Qualität oder: Lust zum Erfolg

Kirchliche Arbeit kann wie jedes menschliche Werk gelingen oder misslingen, meistens wohl liegen die erkennbaren Ergebnisse irgendwo dazwischen. Warum fällt es uns so schwer, dieses »irgendwo« mit den vorhandenen Mitteln der Qualitätssicherung festzustellen und systematisch in Richtung des »Gelingens« zu verschieben? Ohne solche Instrumente lassen wir Entwicklungspotenziale zum Schaden des Ganzen ungenutzt. Statt Ängste zu schüren und Horrorszenerarien quantifizierender Messexzesse an die Wand zu malen, sollten wir uns daran begeistern, dem eigenen Tun zu noch mehr Erfolg verhelfen zu können.

5. Es gibt keine dummen Fragen oder: von den erhellenden Wirkungen einer Beweislastumkehr

Auf uns gekommene Strukturen unverändert fortzuführen ist nur dann klug, wenn wir uns ihrer Angemessenheit bezogen auf die zu lösenden Aufgaben vergewissert haben. Ich plädiere daher für eine wiederkehrende Umkehr der Beweislast. In regelmäßigen Abständen sollte das Vorfindliche sine ira et studio darauf befragt werden, was es bewirkt, ob diese Wirkung noch in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand steht, welche Alternativen es gibt und was bei einem Wegfall fehlen würde. Es gibt so viele hervorragende Ideen, die wir nicht verwirklichen, weil wir unsere Mittel gebunden haben und wenig flexibel für Veränderungen sind.

An einem Beispiel gezeigt, das gewiss auch Widerspruch hervorrufen wird: Die Mittel, die alle evangelischen Kirchen zusammen für ihre Printpublizistik ausgeben, sind im Vergleich zu dem, was wir jungen und alten Internetnutzern an Informationsmöglichkeiten bieten, einfach schlecht allokiert.

Solche Fragen müssen gestellt werden und aus den Antworten müssen Konsequenzen gezogen werden.

Es gibt keine dummen Fragen, es gibt nur dumme Antworten.

Ich fasse zusammen:

Prüfet aber alles, und das Gute behaltet!



Ergebnissicherung

Von Thies Gundlach und Thorsten Latzel

a) Prozessbeobachtungen

An dem Workshop nahmen insgesamt 71 Personen aus 16 Landeskirchen teil. Von den leitenden Geistlichen, Juristen und Synodenpräsidenten bzw. Präsidien waren 15 Personen anwesend. Alle Fortbildungseinrichtungen im Bereich kirchlicher Leitung/Führung (FAKD, Rummelsberg, Pullach, ZOS) waren mit ihrer Leitung an dem Programm beteiligt. Dazu kamen Teilnehmer aus der Leitung kirchlicher Werke (z.B. DW), den Landes-/Kirchenämtern, den Hochschulen und externe Personen.

Der Workshop bot Anlass und Plattform für eine Diskussion des Themas Leitung und Führung in der evangelischen Kirche. Der methodische Dreischritt (interne Analyse, Lernen von anderen, Formulierung von Konsequenzen für die Kirche) hat sich bewährt. Eine präzisiertere Analyse der Herausforderungen und eine klarere Gewinnung von Perspektiven für die weitere Arbeit waren die gesetzten Ziele, die weithin erreicht werden konnten.

Deutlich wurde zugleich, dass in wichtigen Fragestellungen des Themas (z.B. »geistlich Leiten«, ekklesiologische Begründung, Akzeptanz von Führung und Leitung u.a.) theologischer Klärungsbedarf besteht und dass die vorhandenen Angebote der Aus-/Fortbildung nicht ausreichend sind.

b) 5 begriffliche Klärungen

Im Blick auf die Komplexität des Themas haben sich folgende Unterscheidungen bewährt:

1. Geistliches Leiten ist im doppelten Sinne eine Querschnittskompetenz:

- Geistlich leiten können und müssen alle Verantwortlichen in der Kirche, nicht nur Geistliche;
- Geistlich leiten ist ein Aspekt professionellen kirchlichen Leitens, der in allem Leitungshandeln auftauchen muss, aber keine Sonderwelt darstellt.

2. Die Unterscheidung von *Führungsinstrumenten*, *Führungspersönlichkeitsmerkmalen*, *Führungskultur* und *Führungsstrukturen* ist ein hilf-

reiches Diagnoseinstrument und sollte eingeübt werden.

3. Die Unterscheidung von *strategischen und konzeptionellen Leitungsaufgaben* (Zielsetzung) und *operativem Leitungshandeln* (Umsetzung) ist hilfreich und sollte eingeübt werden.

4. Die Unterscheidung der Begriffe »Führen« als Handeln an und für Mitarbeitende(n) und »Leiten« als Handeln in und an der Organisation ist hilfreich und sollte eingeübt werden.

5. Die Unterscheidung und kongruente Zuordnung von *Aufgabe*, *Kompetenz* und *Verantwortlichkeit* ist hilfreich und sollte eingeübt werden.

c) Zehn inhaltliche Wahrnehmungen

1. Für die Entwicklung einer guten Führungssituation spielt die *ekklesiologische Begründung* eine wichtige Rolle. Führung und Leitung muss in einer evangelischen Kirche gewollt und gedurft werden. Dazu gehört das Verständnis der eigenen protestantischen Tradition als Bejahung und Orientierung kirchlicher Leitung und Führung (z.B. Barmen III nicht als Blockierung, sondern als Sensibilisierung).

2. *Geistliche Leitung* ist eine Grunddimension allen Führungs-/Leitungshandelns. Geistliche Leitung ist nicht auf Theologen/innen beschränkt und darf nicht zum Alibi für fehlende Professionalität dienen, die kirchliches Leitungs- und Führungshandeln unter das Niveau sonstiger Leitung/Führung sinken lässt.

3. Auch die zwei Aufgaben der *Leitung von Ehrenamtlichen* und *durch Ehrenamtliche* in der Kirche sollen durch Aus-/Fortbildung gestärkt werden. Für die Frage der Gewinnung von geeigneten *Führungspersönlichkeiten* spielt der »Kampf um Talente« eine wichtige Rolle; es bedarf der Gewinnung geeigneter Persönlichkeiten aus den *evangelischen Verantwortungseliten* und eine gezielte Förderung von *Führungsnachwuchs*.

4. Der *Führungsstil* kirchlicher Leitung ist *kooperativ*, also den Mitarbeitenden beteiligend und würdigend. Zum kooperativen Führungsstil gehört die Klarheit darüber, wer in welchen Fällen die Entscheidungsmacht und -verantwortung hat; Vortäuschung falscher Partizipationsmöglichkei-

ten ist schlechter Führungsstil. Zugleich bedarf es – im Sinne eines der Situation gerechten Führungsstils – eines breiten Spektrums an Führungselementen.

5. Die *Machtfrage* ist in der evangelischen Kirche im Prinzip geklärt; sie wird von unten nach oben delegiert, womit Leitungsmacht immer ein Dienst (eine Dienstleistung) in Gesamtverantwortung auch an der nächst unteren Ebene ist. Nach oben abgegebene Macht ist aber auf Zeit und mit klarem Umfang *delegierte Entscheidungsmacht*. Zu einer guten Führungsstruktur gehört daher die Klarheit darüber, welche Ebene was wann zu entscheiden hat. Intransparenz von Führungsstrukturen führt zu institutionalisierter Verantwortungslosigkeit.

6. Um geeignete Führungsinstrumentarien zu vermitteln und Führungspersönlichkeiten zu fördern, bedarf es einer angemessenen *Aus-, Fort- und Weiterbildung* von kirchlichen Leitungspersonen im Haupt- und Ehrenamt. Das Verhältnis zwischen vorbereitender Qualifikation (»learning before the job«) und notwendigem »coaching on the job« wird in der Regel mit 2:3 angegeben. Kirchliche Fortbildungsstrukturen sind dieser Einsicht anzupassen, wobei externe Fortbildungen, Trainee-Programme, Pilotprojekte, Incentivierung u.a. neu zu etablierende Formen der Fort- und Weiterbildung sind.

7. Führung und Leitung wird durch *gemeinsame Zielverabredungen* und die *gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung* ausgeübt. Führung durch Ziele schafft den Raum, zwischen *strategischer und operativer Leitung* zu unterscheiden. Misslingende Führung oder Leitung erkennt man daran, dass sie zu viel operatives Geschäft betreibt.

8. Insgesamt muss die *Strategiekompetenz* kirchlicher Leitungsgremien und Führungspersonen gefördert werden, denn »Strategie ist, was man nicht macht!« Fehlende Leitungsprofessionalität erkennt man daran, dass die Ziele zu groß und die Ressourcen dafür zu knapp sind. So können die Ziele auch nicht kommuniziert und gemeinsam getragen werden.

9. Eine veränderte *Führungs- und Leitungskultur* bedarf eines Mentalitätswandels und kostet relativ viel Zeit. Sie wird am besten gestärkt durch *Vorbildwirkung* (exemplarische Modelle), durch *Beispiele gelingender Führung* (Glaubwürdigkeit) und durch klare Einbeziehung der Beteiligten (kooperative Führung), z.B. durch Diskussion von Führungsgrundsätzen.

10. *Gute Führung und Leitung* in der Kirche erkennt man daran, dass die Begeisterung und die Freude an den im Evangelium begründeten Aufgaben Leitende und Geleitete gleichermaßen bestimmt und so die *gegenseitige Basisloyalität* gestärkt ist (»Wertschätzung bringt Wertschöpfung«).

In Szene gesetzt: Führen und Leiten



Von links nach rechts: Mattes Herre, Oliver Simon, Antje Lea Schmidt, Sven Hönig
Von der Theatercompagnie Fliegende Fische, Berlin (www.fliegende-fische.com), Regie: Ensemble; Regiearbeit: Harry Fuhrmann; Dramaturgische Beratung: Christiane Wiegand

d) Konkretionen für den Reformprozess

1. Theologische Reflexion von geistlicher Führung und Leitung

Es besteht ein Bedarf, die ekklesiologische Grundlage eines positiven Verhältnisses zu und Verständnisses von Leitung und Führung zu klären; dies betrifft insbesondere die Dimension der geistlichen Führung und Leitung.

- Eine oder mehrere theologische Fakultäten sollen mit dieser Reflexion beauftragt werden.

2. Bestandsaufnahme in den Landeskirchen zur Fort-/Weiterbildung in Führung und Leitung

Es braucht eine Bestandsaufnahme bezüglich der doppelten Frage, welche Angebote für die Leitungs- und Führungspersonen in den Landeskirchen bzw. gliedkirchlichen Verbänden es zu diesem Thema gibt und wer aus Sicht der Landeskirchen zu Leitungs-/Führungspersonen gehört.

- Die Führungsakademie soll beauftragt werden, diese Bestandsaufnahme vorzunehmen.

3. Beratung zu Leitungsstrukturen von Landeskirchen (Modellprojekt)

Als Modellprojekt soll die Leitungsstruktur einer oder mehrerer Landeskirchen untersucht werden. Doppelter Zielpunkt ist die Kongruenz von Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben auf allen Ebenen und die Transparenz der Leitungsstruktur.

- Eine oder mehrere Landeskirchen sollen gewonnen werden, stellvertretend einen solchen externen Beratungsprozess als Modellprojekt zu durchlaufen und für die gliedkirchliche Gemeinschaft auszuwerten.

4. Untersuchung zu strategischer Leitung und operativem Geschäft in den Leitungsgremien der EKD

Die Sitzungen von Rat, Kirchenkonferenz und Synode der EKD sollen für den Zeitraum der letzten fünf Jahre untersucht werden hinsichtlich des Anteils von strategischer Leitung und operativem Geschäft.

- Eine externe Beratung soll mit dieser Aufgabe betraut werden.

5. Grundsätze für Führung und Leitung in der Kirche

Eine kleine Arbeitsgruppe aus Leitungs- und Führungspersonen aus den Gliedkirchen und deren Zusammenschlüssen wird gebeten, Grundsätze für Führung und Leitung in der Kirche zu entwickeln, die dann in einem umfassenden Konsultationsprozess in den Landeskirchen diskutiert werden sollen.

- Die Steuerungsgruppe wird gebeten, Rat und Kirchenkonferenz Personen für eine solche Arbeitsgruppe vorzuschlagen.

Der »Gewinn von guter Leitung und Führung« sollte als Zielvereinbarung/Zielfoto so beschrieben werden, dass Lust und Neigung zu diesem Reformprozess gestärkt wird. **D**

Anhang

Referentinnen und Referenten

Dr. Peter Barrenstein

Selbstständiger Unternehmensberater, Senior Partner bei McKinsey (1980 - 2007) vom Rat der EKD berufenes Mitglied der 10. Synode

Oberkirchenrätin Barbara Bauer

Geschäftsführende Oberkirchenrätin der Evangelischen Landeskirche in Baden

Gerd Bauz

Diplom-Pädagoge
Studienleiter des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Susanne Breit-Keßler

Regionalbischöfin im Kirchenkreis München, seit Dezember 2003 ständige Vertreterin des Landesbischofs

Armin Felten

Pfarrer, Leiter der Gemeindeakademie Rummelsberg

Heinrich Kahmeyer

Direktor Personalbereich Personal- und Sozialpolitik ThyssenKrupp AG, i.R. (vorher in gleicher Funktion HOESCH AG und Fried. Krupp AG)
Ehemals: langjähriger Vorsitz Sozialausschuss der Evangelischen Kirche von Westfalen

Klaus-Dieter K. Kottnick

Präsident des Diakonischen Werkes der EKD.
Theologischer Vorstand und Vorstandsvorsitzender der Diakonie Stetten (1991-2007)

Prof. Dr. Udo Krolzig

Leitung der Bundesakademie und der Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin.
Pastor und Vorstandsvorsitzender des Evangelischen Johanneswerkes in Bielefeld (1984 - 2008)

Dr. Martin Rieger

Dipl.-Theol. Leiter des Projekts »Die Rolle der Religion in der modernen Gesellschaft« und zudem seit 2008 Leiter des Programms »Geistige Orientierung« bei der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh verantwortlich für den »Religionsmonitor«

Prof. Dr. Erich Thies

Generalsekretär der Kultusministerkonferenz.
Staatssekretär in der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur in Berlin (1992-1998)
Berufung auf eine Universitätsprofessur für Philosophie und Pädagogik an der Humboldt-Universität zu Berlin (1994)

Clemens Graf von Waldburg-Zeil

Diplom-Kaufmann. Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes und Mitglied des Vorstandes der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege

Dr. Günter Wasserberg

Rektor im Theologischen Studienseminar der VELKD in Pullach
Oberkirchenrat im Kirchenamt der EKD für die theologische Aus- und Fortbildung (2000-2006)

Dank: Gedankt wird allen, die am Workshop durch einen eigenen Beitrag – ein Referat oder durch einen Impuls – und durch Moderation mitgewirkt haben. Besonderer Dank gilt den Referenten, die Ihren Beitrag für die Veröffentlichung zur Verfügung gestellt haben.

Impressum:

Herausgeber des **Sonderdrucks**:
Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland
Herrenhäuser Straße 12,
30419 Hannover
Internet: www.ekd.de

Zusammenstellung durch das Gemeinschaftswerk der
Evangelischen Publizistik (GEP), Frankfurt am Main,
in: epd-Dokumentation Nr. 21
Veröffentlicht am 12. Mai 2009

Druck: Druckhaus Köthen
Umschlaggestaltung: Anne-Ulrike Thursch, Hannover

Als epd-Dokumentation zu bestellen bei:
Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik
(GEP),
Emil-von-Behring-Str. 3, 60439 Frankfurt am Main
E-Mail: vertrieb@gep.de

oder als Sonderdruck bei

Kirchenamt der EKD,
Herrenhäuser Straße 12,
30419 Hannover
Fax: 0511/2796-457;
E-Mail: versand@ekd.de

KIRCHE IM AUFBRUCH

